

会報  
第14号  
Bulletin Vol.14  
2023年3月

早稲田大学  
トランスナショナルHRM研究所

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,  
Waseda University

テーマ  
日本企業は海外で  
どう見られているか



早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 『会報』 第 14 号  
テーマ：日本企業は海外でどう見られているか

目 次 (50 音順)

「会報第 14 号」の刊行にあたり .....	大滝 令嗣 .....	3
海外投資家が注目する人的資本開示と企業価値評価のこれから .....	香川 憲昭 .....	5
日本企業最大の課題は経営者教育 .....	柏倉 大泰 .....	9
外国人留学生から見た日本企業 .....	九門 大士 .....	12
タイ・シンガポールにおける邦人現地採用と日系企業の人材雇用戦略の 研究から見えたバンコクの最新事情 .....	小泉 京美 .....	16
日本企業は海外でどう見られているか 「今、駐在員に求められるリスク対応ポイント」 .....	小平 達也 .....	20
Combining Coaching and Consulting for Japanese Global Leadership development .....	Emily Palmer, Toru Yagi .....	22
【アメリカ人事】アメリカの日本企業はどのように見られているのか？ .....	山口 憲和 .....	27
世界はジャパンをどう見ているのか .....	四方健太郎 .....	39
「日本企業はアジアでどう見られているか ～日本企業への提言～」 .....	早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 .....	43



「会報第 14 号」の刊行にあたり



早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 所長  
早稲田大学経営管理研究科 教授  
大滝 令嗣

2022 年度より、白木三秀名誉教授から 2 年間限定のリリーフとして所長を引き継いだ大滝です。日頃より会員、招聘研究員の皆様には大変お世話になっておりますことを心より感謝申し上げます。

当研究所は、後援団体・会員企業数が約 45 社、研究員・招聘研究員の数も 140 名を超える早稲田総合研究機構の中でも大規模な研究所であり、我々に期待されている役割も大きいものであると認識しております。研究所の名前である「トランスナショナル HRM 研究所」に表されるように、当研究所は、企業の海外進出、現地化とそれに伴う組織・人的資源管理の研究、さらにはグローバルなビジネスを支えるための組織運営や人的資源の活用方法の研究を使命としております。これは今日のように保護主義や地政学的リスクが増大している環境下ではますます複雑で難易度が高いテーマになりつつあります。

このような中、昨年度より研究所の中期的研究課題として以下の 3 つを取り上げることにしました。

1. グローバルビジネスリーダーの育成の現状と今後
2. 海外の若手ホワイトカラー人材から見た日本企業・日本的経営のあり方
3. 日本の中小企業のグローバル化の現状と今後（いなば食品の寄付研究費に基づく）

昨年度は、上記 1 と 2 のテーマに関して定期セミナーを開催しました。また、2 のテーマについては、2022 年 11 月にアジア 8 カ国で現地のホワイトカラー人材約 1,500 名へのアンケート調査とその分析結果を組織学会や日経オンラインで発表しました。詳しくは本会報に掲載の堀江副所長による報告をご覧ください。この調査結果は発表されると同時に、Yahoo!ニュースなどでも取り上げられ、このようなテーマに関しては異例の反響を呼び、多

くの日本人ビジネスパーソンの中で、現在の日本的な経営や組織運営に対する問題意識が高まっていることが改めて明らかになりました。また、政府が積極的に後押しをする海外からの高度人材の採用を推進する上で必要なダイバーシティ&インクルージョン、組織風土のオープン化、権限移譲のあり方などについて方向性を示すことができたのではないかと思います。

本年度は、上記3つめのテーマについて更なる研究を進める予定です。日本企業の99.7%を占める中小企業は、大手企業と比較して経営資源、特に人的資源に乏しく、大手企業のグローバル化のモデルを採用することは容易ではありません。一方で、国内の高齢化や人口減少に伴い、縮小均衡に向かう国内市場の中で、何の手も打たない事態は大きなリスクとなります。経営資源に乏しい中小企業が、いかにしてグローバルにビジネスを展開すればよいか、グローバルビジネスのための人的資源をどのように獲得し、活用すればよいかについて、より深く掘り下げていく予定です。昨年度より、早稲田大学ビジネススクールでも「中小企業のグローバル化」というテーマで新しい授業を開講し、MBA生の関心も高まっています。今後は、様々な中小企業との議論を重ね、中小企業のグローバル化に関する一定の方向性を示すことができると考えています。

今後とも、トランスナショナルHRM研究所の活動にご支援、ご指導を賜りたく、お願い申し上げます。

## 海外投資家が注目する人的資本開示と企業価値評価のこれから



一般社団法人 HRテクノロジーコンソーシアム

代表理事

香川 憲昭

kagawa@hr-technology.or.jp

### [目次]

- (1) 日本の人的資本開示ルール整備と欧米の規制動向（2022年）
- (2) 国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の人的資本プロジェクト最新動向と海外投資家の関心のありか
- (3) いよいよ始まる企業価値評価のパラダイムシフト

---

### (1) 日本の人的資本開示ルール整備と欧米の規制動向（2022年）

2023年1月31日に内閣府令が施行されたことにより、東京証券取引所一般株式市場に上場する全ての企業に人的資本開示義務が課された。すなわち、上場企業間で人的資本開示内容の本格的な競い合いの号砲が鳴らされた訳である。優れた人的資本経営の取組みと成果をどれだけ詳細にESG投資家に開示できるかによって、中長期の企業価値が決まる時代が日本にも到来した。

日本ルールで特筆すべきは、金融商品取引法により開示義務化された“法定開示”項目と、内閣府が22年8月に公表した「人的資本可視化指針」という“任意開示”項目を同時に組み合わせリリースした点にある。筆者は、金融庁によって法定開示と任意開示が同時にリリースされるという異例の措置が行われた背景には、このままでは日本の株式市場全体が世界の機関投資家から見放されかねない、という焦燥感が募っていたことがあるとみている。なぜなら、欧米における人的資本開示ルールの整備については、日本に比べて数年前より先行して始まっていたからである。

欧州連合（EU）で施行されている法的規制は、細目主義かつダブルマテリアリティ（企

業が環境や社会に与えるインパクト及びサステナビリティ事項が企業に与える影響や重要課題)の範囲という性質を持ち、2017年以降、非財務情報開示指令(Non Financial Reporting Directive:以下、NFRD)において人的資本情報(「社員と従業員」を含む多様性、雇用・労働条件、人権等)の開示を義務付けている。

2021年には人権・人的資本を含めたより詳細なルールを定めた企業サステナビリティ報告指令(案)(Corporate Sustainability Reporting Directive:以下、CSRD)が公表され、2022年6月に暫定的な政治合意に達した。2024年より順次適用が開始される予定となっている。

[参考:CSRDの主要ポイント]

本規制は以下の2つ以上の基準数値を超える企業\*に適用されることとなっており、かつ非上場であっても適用される点においてより広範な社会ルール形成を企図していることが見てとれる。

[規制対象]

従業員数250名(事業年度平均)、売上高4,000万ユーロ以上、総資産2,000万ユーロ以上

1. ダブル・マテリアリティ(企業に影響を及ぼすサステナビリティ関連リスク(気候変動関連を含む)および社会及び環境に対する企業のインパクト)を考慮にいたした報告
2. ステークホルダーにとってマテリアルな項目の決定プロセス
3. 将来情報(ターゲットやその進捗度など)の報告
4. インタangibleズ(社会的・人的・知的資本)に関する情報開示
5. サステナビリティ開示規則(SFDR)及びEUタクソノミー規制に沿った報告

米国では、2020年8月26日に米国証券取引委員会(SEC)がISO 30414を参考にして、実に30年振りに大きな人的資本開示ルール改正が行われた。米国ルールは欧州とは異なり、原則主義かつシングルマテリアリティ(環境や社会問題が企業に与える重要課題)という性質がある。その後、2021年以降、人的資本開示の法的義務を課す方向で米国連邦議会で議論が進んでおり、「人的資本投資開示法(Human Capital Investment Disclosure Act)」の法制化が進展している。

さらには、国境を超えて機関投資家や経営者に強い影響力を有する様々な国際団体(SASB、WEF等)の人的資本プロジェクトが多数存在している。このことから、企業経営者と開示実務者は「一体どの基準/ルールに添って開示すればいいのか」と判断に迷うことが多く、国際的な人的資本開示の基準統一が待たれている。

(2) 国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)の人的資本プロジェクト最新動向と海外投資家の関心のありか

かかる状況下、国際会計基準を整備したIFRS財団が主導して設立されたISSB(International Sustainability Standard Board)において、人的資本の開示基準の国際統一の議論が着々と進んでいる。



議論の主要テーマは、従業員の構成、従業員の安定性、多様性と包摂性、トレーニングと能力開発、健康、安全、報酬・福利厚生、企業のワークフォース（従業員以外にも請負業者を含む）等、非常に多岐に渡っている。そして、海外 ESG 投資家の声を踏まえ、各テーマにおける人的資本の取組みがどのような成果につながるか、を説明するよう求める方向で議論が進んでいる（例：多様性と包摂性の向上に関する取組みが、性別や人種を問わず優秀な人材プールの増加、企業のイノベーション能力の向上や多様化する顧客嗜好への対応力強化につながっている等）。

一方、このような資本市場からの人的資本開示ニーズに対しては、以下のような課題が残されている、とコメントしている。

1. 人的資本と組織の多面的性質、異なるビジネスモデル及び経済活動等におけるリスクと、機会の顕在化の違い
2. 人的資本情報の開示に関連する競争戦略上のセンシティブティ（≒開示による競合他社の模倣リスク）
3. 職場の文化など、人的資本管理の重要な側面は、本質的に測定や管理が難しい点
4. 代替労働力の使用、自動化の急速な発展に伴う既存人的資本の毀損リスク

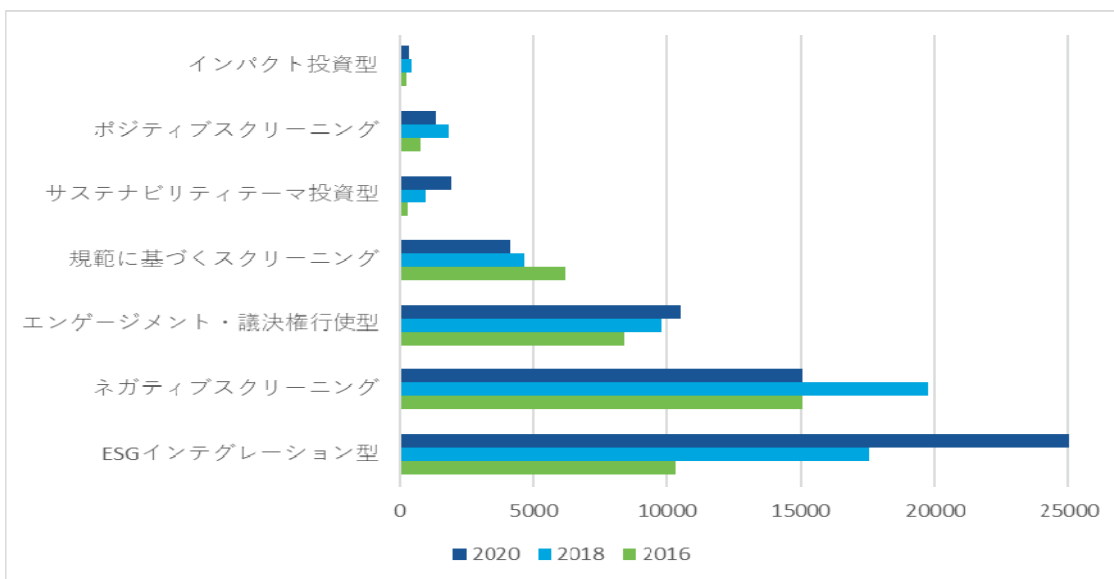
### (3) 企業価値評価のパラダイムシフト

これまでの企業価値は、財務的な評価で決まってきた。企業が公表する有価証券報告書に、非財務情報のうち人的資本と組織能力の価値は貨幣的価値で示されていない。しかし現実には、企業価値の持続的成長をもたらす源泉は「人的資本」\*である、との認識・理解が資本市場で 2000 年代以降大きく広がった。

\*「人そのもの」ではなく、人（従業員）が保有する知識、スキル、能力（Knowledge, Skill, Ability and Others: KSAOs）を指す（Ployhart and Moliterno, 2011:127-128）。

2020 年以降には、日米欧各国の資本市場において“非財務ではあるが、企業価値の評価に大きく影響する”と位置付けられた「人的資本」の開示ルール整備が進んでいる。

上記の動きと並行して、機関投資家の間では、ESG 要素を重視する投資手法において従来まで主流だったネガティブスクリーニング型から、ESG インテグレーション型に急速に進展／シフトしている。



(出所：Global Sustainable Investment Alliance (GSIA), 2021, *Global Sustainable Investment Review 2020*.)

を東京都立大学浅野敬志教授にて翻訳／作成)

ESG インテグレーション型の大きな特徴は、財務／非財務の両要素を統合し、経済価値と社会価値を貨幣的価値の総和で個別企業の価値を評価しようとする点にある。日本企業の経営者の認識が立ち遅れているのは、「S=社会課題」における“人的資本”の貨幣的価値への転換である。

2023 年以降、東証上場企業経営者は、従来の経済価値だけでなく、社会価値の創造活動（社会課題解決と人的資本と組織）を、定量／定性の両面で報告することが求められる。

人的資本の開示を進めようとの機運が日本でも急速に高まっている今、従来の財務指標と非財務情報を統合化した新たな企業価値評価のあり方の議論が更に進展していくことを期待したい。

## 日本企業最大の課題は経営者教育



コーン・フェリー・ジャパン株式会社

柏倉 大泰

経営学博士

kashiwakura.tomohiro@gmail.com

「この会社の経営を担えたら光栄です。」

経営者を選抜する過程で候補者からそんな言葉を聞いても誰も驚かないだろう。私も月並みな発言と受け流したが、それは大きな誤りであったと後で気付いた経験を最近した。

大手製造会社の南米某国の拠点長候補者の一人として、ある現地幹部の方にインタビューする機会があった。南米ということでインタビュー開始時間は日本時間の夜 8 時、終了予定時間は夜 11 時。心の余裕たっぷりという状態ではなかったこともあるが、インタビューを初めてすぐにこの現地幹部の方から冒頭の言葉を聞いても私は特に反応せず、予定していた事項を粛々と確認していった。

そしてインタビューも終わりに近づいたころ、この現地幹部の方が業務として取り組んでいる社会事業の話となった。現地で十分教育を受けていない人に働く機会を提供するために、この会社が製造している製品のメンテナンスの知見を無償で提供するという内容だ。この現地幹部の方はすでに 3 時間近く話をしているのにエネルギーに満ちた言葉で語り、私も夜の 11 時近くにも関わらず話を聞くだけでエネルギーが満たされていくような感覚を覚えた。そしてインタビューが終わった後、この現地幹部の方がいった冒頭の言葉は、決して月並みな発言などではなく、心からの言葉であったことによろやく気が付いた。

2023 年、世界はコロナ禍に一旦の終止符を打てたとはいえ、大退職時代と言われるほど企業は人材の確保に悩まされている。コロナ禍のだいぶ前から利益偏重の四半期資本主義では優秀な人材が集まりにくくなっていると言われていた。しかし、その反省から生まれてきたステークホルダー資本主義も 2021 年のロシアのウクライナ侵攻に端を発するエネルギー価格の高騰に直面し行き詰まりを見せている。あっちもだめ、こっちもだめ、今日時点では企業のあり方は世界的に八方塞がりではなかろうか。

しかしそんな閉塞状態だからこそ、日本企業のあり方は世界の希望となれる可能性があるのではないか。むしろ希望となることが日本企業に残された生き残りの道のひとつかもしれない。そして冒頭の言葉のとおり、その可能性は大いにあるとみる。

しかし、そのための課題は山積みだ。最大の課題は日本企業がこれまでおざなりにしてきた経営者教育を世界で通用するレベルにまで立て直すことだろう。

1989年、ベルリンの壁が崩壊しグローバル市場が誕生したことを契機に90年以降に世界の経営者教育は大きく様変わりを遂げた。MBAコースを焼き直した科目起点・知識重視のそれまでのデザインから、グローバル化・中国の台頭・デジタル化といった課題起点・実践重視のデザインへと変わった（Conger 2000）。そして2020年、世界はコロナ禍に突入し経営者教育は再び大きく様変わりを遂げようとしている。ハーバード、MIT、スタンフォード、IMD、IE、INSEADなど、世界を代表するトップスクール100校以上で構成される経営者教育コンソーシアム UNICON がコロナ禍で経営者教育がどのように変化しているかをまとめた2022年のレポート（Tom 2022）では、コロナ禍による急激なデジタル・シフトにより、各スクールのプログラムを組み合わせてパッケージとして提供する仲介プレイヤーや各スクールのスター教授がオンライン・ラーニング・プラットフォームを通じて直接プログラムを提供する直販プレイヤーが登場したことで、各スクールはサービスの提供体制、仲介・直販プレイヤーとの関係、B2C/B2Bのプログラム・ポートフォリオ、更にはスクール全体での経営者教育の位置づけについて見直しが迫られていると指摘する。

こうした動きを踏まえて、世界の希望となるような企業のあり方を実現できる経営者教育を産学連携で実現することが日本企業にとっての最大の課題であろう。具体的な内容についてここで詳しく論じる紙数はないが、MBAなどの管理者教育が事業目標の達成を目的としているのに対して、経営者教育は企業価値の向上を目的とする必要がある。そのため企業価値の物差となるESG、人的資本、グリーントランスフォーメーションなどの知見は不可欠だが、特にデジタルは重要となる。本文執筆時点では、マイクロソフトが1.3兆円を出資したOpenAIの開発した生成AI「ChatGPT」が世界中で話題となっており、AIを活用したサービスはカンブリア大爆発前夜の様相だ。

本号のメインテーマ「日本企業は海外でどう見られているか」という観点から考えると、世界的に閉塞感を抱えている企業のあり方、そして急激な変化を遂げている経営者教育に関する世界での議論に一日でも早く日本企業の知見を提供することが世界からの期待といえるだろう。残念ながらUNICONを構成する世界30か国100校以上の中に日本から参加しているスクールは一枚も存在しない。早稲田大学のような進取の精神、豊かな国際性と優れたビジネス知見を持つ日本のトップスクールがこうした議論に一日でも早く参画することを期待したい。

参考文献

Conger, J. A., & Xin, K. (2000). Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education*, 24(1), 73-101.

Tom Ryan (2022). UNICON Research Report: Intermediation and Disintermediation in the Executive Education Market: Competing and Collaborating as a Response.

## 外国人留学生から見た日本企業



亜細亜大学アジア研究所  
教授  
九門 大士  
kumon@asia-u.ac.jp

日本の外国人留学生は 2022 年に約 23 万人となり、コロナ禍の影響を受けているとはいえ、多くの外国人留学生が日本に関心を寄せている。特にアジア地域出身の留学生は全体の 93%を占めており、中国、ベトナム、ネパール、インドネシアなどが上位に入っている。彼らの多くは日本で働くことを希望しているが、日本企業との間に様々なミスマッチが生じている。本稿では外国人留学生から見た日本企業の印象および高度外国人材が活躍できる組織創りのために今後日本企業が取るべき改善点について検討する。

日本学生支援機構(JASSO)によれば、2022年5月1日時点の外国人留学生数は23万1,146人(前年比4.7%減)で、コロナ禍前の2019年(31万2,214人)比では26%減少している。文部科学省によれば、2022年3月以降、水際対策の段階的な緩和により、大学・短大及び大学院の非正規課程(交換留学プログラム等)や日本語教育機関の留学生については、増加に転じた。一方、国内機関からの進学者が多い専修学校や大学・短大の正規課程においては、前年度における日本語教育機関の留学生数の減少の影響などにより減少しており、外国人留学生在籍数全体としては減少となった。出入国在留管理庁によれば、外国人留学生の日本での就職者数も2019年の過去最高と比べて2021年は6.4%減の28,974人となっている。それでも、大学院に留学する留学生が微増していること、大学・短大・専修学校への進学者が多い日本語教育機関の留学生が増加に転じていることは明るい兆しである。

それでは、こうした外国人留学生は日本企業をどう見ているのか。人材会社のディスコが行った「外国人留学生の就職活動状況に関する調査(2022年8月)」によると、日本企業に対して抱いているイメージは、「社員研修が充実している」(82.9%)、「福利厚生が整っている」(72.0%)「経営が安定している」(70.7%)などが上位に入っている。一方、「長時間

労働」(56.8%)、「昇進の機会が少ない」(32.8%)などのマイナスのイメージも見られる。また、「高い日本語力が求められる」(77.6%)が全体の2位に入っており、日本企業への就職の障壁となっている。

筆者は東京大学公共政策大学院で「日本産業論」を英語で教えており、それを基に『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?』(日経BP、2020年)を執筆した。その中でも触れているが、この授業で外国人留学生に日本企業の印象を聞くと、下記のような回答が返ってくることが多い。これは正式なアンケート調査を通じて行ったものではないが、直近5年間継続して留学生にヒアリングしてきた内容をベースにしている。

まず日本企業の良い印象については、1) グローバルに展開している企業が多い、2) 仕事の進め方が系統だっている・計画性がある、3) 人材育成システムが充実している、が上位に挙がる。また、理系の大学院で学ぶ外国人留学生に聞くと、高い技術力や生産・品質管理が優れているなど、日本のものづくりの強みを挙げる学生が非常に多い。次に良くない印象については、1) 年功序列の賃金体系・雇用制度、2) 昇進が遅い・ガラスの天井、2) 会社への忠誠心(ロイヤルティ)を求められる、4) 階層構造(ヒエラルキー)・意思決定に時間がかかる、などが上位に入る。ここには、高い日本語力が求められるという言語面が入っていないが、これはこの質問を本講義の冒頭部分で聞いており、受講生がまだ就職における言語面のハードルを認識していないためと考えられる。実際、講義が終わる段階になると大半の外国人留学生が言語面のハードルを問題としている。

ただ、日本人からすれば意外かもしれないが、日本で働きたいという外国人留学生は多い。しかし、日本企業が抱える言語・組織・人事上の問題などにより、約6割の外国人留学生が日本で働きたいとするも、全体の約3割しか就職できていないという状況が起こっている。外国人留学生が日本で働きたい理由は様々だが、日本に留学しているので日本語を使って仕事をしたい、自国よりも給与が高い、自国での新卒就職が難しい、日本の製造技術を学びたい、(特にアジアからみて)地理的な近さ、安全性などが挙げられる。

こうした状況の中、日本企業が外国人材を採用するにあたって様々なミスマッチが起こっている。最大の問題は、日本企業の無意識な「日本人社員化」だ。人材会社のディスコが実施した「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する調査(2022年12月)」によれば、日本企業は国籍を問わず優秀な人材が必要としつつ、その前提として外国人材に、高度な日本語能力や日本の終身雇用的な働き方や新卒一括採用方式に合わせることを求める傾向にある。

その結果として、日本企業と外国人材の間に2つのミスマッチが起こっている。第1に言語のミスマッチである。これは、外国人留学生や外国人材が日本で働くために非常に高い日本語力が求められるとは知らずに日本に来て、能力や経験があるのに日本語が流暢でないというだけで採用されなくなることだ。特に、大学院では、英語で単位取得して卒業できる英語コースが増えているため、筆者の授業の受講生やインタビューした留学生の中には、「日本はグローバル企業が多いから英語で働くことができると思っていた」という者も多い。

第 2 に、働き方や組織文化のミスマッチである。これは、日本企業は終身雇用のように長く勤めてほしいと考える一方、優秀な外国人材は成長欲求が強く、3年～5年程度で仕事を理解できれば早めに昇進したい、または転職して別の経験を積みたいと考える人が多い点だ。

それでは、こうしたミスマッチをどう解消すべきなのか。第 1 の言語のミスマッチについては、日本人社員と外国人社員のお互いが言語やコミュニケーションで歩み寄ることが大事だ。社内英語化を行っている楽天など一部の企業もあるが、完全に日本の職場を英語化するのは難しい。IT や海外営業、社内の経理・法務など専門職は英語化できる可能性があるが、それ以外の国内営業を始めとする多くの業務は日本語が必要になるためだ。

IT 企業メルカリのオウンドメディアであるメルカンによると、メルカリは「やさしいコミュニケーション」を取り入れている。やさしいコミュニケーションとは、英語と日本語の両言語が使用されているチームを対象にしたトレーニングプログラムのことである。“Meeting Halfway”（歩み寄り）を大切にし、日本語・英語どちらで話すことも可能で、お互いにわかりやすい表現で行うというものである。これは日本人社員も外国人社員も、完璧な英語や日本語でなくて良い、多様な英語と日本語を認め合うインクルーシブなカルチャー創りとも言える。

第 2 の働き方のミスマッチを解消するには、日本人・男性中心ではなく、外国人社員をはじめ様々な属性の人が働きやすい職場文化の形成や公正な評価が重要だ。例えば、広島にある中堅企業のメンテックワールドは、外国人、女性、シニア（80歳まで勤務可能）など様々な背景の社員がともに働いている。人事評価は、年功序列ではなく業績、仕事に対する姿勢などに応じて評価する仕組みをとっている。例えば、日本で採用されたラトビア出身社員はメキシコの現地法人で管理職として勤務している。

最後に、実際に採用する際には、外国人材の採用目的を明文化して、社内で共有することが重要だ。外国人材の採用目的を明確にすることにより、採用目的に合った言語の習熟度や必要な経験が明らかになる。

日本企業は外国人材の採用を通じて、組織における DE&I（ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン）の促進が可能である。それはお互いの歩み寄り・エンパシーを持つことから始まる。これは外国人材だけに限った話ではなく、日本企業や日本社会の根っこにある多様性の問題の改善にもつながるのである。

※本稿は、NIKKEI Asia(2023年2月21日、日本経済新聞社)に掲載された“Japanese companies need to meet foreign workers halfway” に大幅に加筆修正を加えたものである。



(参考文献)

九門大士(2020)『日本を愛する外国人がなぜ日本企業で活躍できないのか?』、日経BP社。  
出入国在留管理庁(2022)「令和3年における留学生の日本企業等への就職状況について」。  
ディスコ(2022)「外国人留学生/高度外国人材の採用に関する調査(2022年12月)」。  
ディスコ(2022)「外国人留学生の就職活動状況に関する調査(2022年8月)」。  
日本学生支援機構(2023)「2022(令和4)年度外国人留学生在籍状況調査結果」。  
日本学生支援機構(2020)「2019(令和元)年度外国人留学生在籍状況調査結果」。  
文部科学省「外国人留学生在籍状況調査」及び「日本人の海外留学者数」等について(2023年3月7日発表)。

## タイ・シンガポールにおける邦人現地採用と日系企業の人材雇用戦略の研究から見たバンコクの最新事情



相模原女子大学  
英語文化コミュニケーション学科 教授  
小泉 京美  
KOIZUMI Kyomi  
koizumi\_kyoumi@isc.sagami-wu.ac.jp

### 1 はじめに

本稿では、科研費研究（19K01925）「アジアにおける日本人現地採用者のキャリアパスと日系海外子会社の採用戦略に関する研究」というテーマで、2019年から2022年の4年間の調査研究から得られた知見の一部と最新事情を述べる。問題意識として、長年グローバル人材育成の重要性を言われ続けているが、実際に企業で必要な人材が思うように育成されていないことにある。海外で働く場合、海外現地拠点への出向・駐在者（Expatriates）と自らの意思で海外に出て働く現地採用“Self-initiated Expatriates (SIEs)”の2種類が存在するが、後者のSIEsの概念が近年変化してきていると感じる。特に2008年のグローバル金融危機後に、push/pullの両面および法的側面から変化が起き始めてきている。[push 要因]はバブル崩壊の影響を受け、日本で就職できない若者が海外に出たケース、[pull 要因]は、ASEAN 各国の経済力の伸長により、海外で即戦力の人材のニーズが多くなり、出向・駐在者（Expatriates）が経験を活かして日本の本社を離れ SIEs になるという、SIEs も多様なケース生まれた。

本研究の調査対象国の選定は、産業構造が異なる製造業を中心に発展してきたタイと、金融業を中心に発展してきたシンガポールにした。規模の点でも日本との関わりにおいて当該2国がアジアで代表的であること、産業構造の点で対照的であることから妥当な選択であると考えた。第1回調査は2020年2月にタイ（バンコク中心）で20法人30名、2022年8月にシンガポールとタイで16法人34名のインタビュー調査を実施し、合計64名のイ

インタビューとインターネット調査をタイで実施した（n=113）。これらの結果から SIEs の全体的な特徴とタイとシンガポールの特徴が見えた。

## 2 研究の成果

＜日本人の海外勤務就業者調査から鑑みた属性の把握＞

日本人の SIEs 属性は 1 つではなく、いくつかの属性に分かれる。考察アプローチは、仕事への満足度、仕事での向上意欲、求められる職務能力の傾向をクロス集計した結果から代表的な 3 つの属性に分けた。この 3 つは、通称として『なんとなく組』（ELA=Enjoy Life Abroad）・『ぴかぴか人材』（MSS=Myself Shine）・『ギラギラ人材』（UWS=Upward Success）と仮に命名した<sup>1</sup>。属性の詳細は図 1 を参考にしていきたい。これら 3 つの違いには、仕事での向上意欲が生活重視か上昇志向か、また職務で求められる職務能力の専門性の強弱により大きな特徴の差異がみられ、さらに同じ海外勤務を志向しつつも、実現したい目標の種類や強度が異なった。このことから、この 3 つの属性の形成理由の差異は、SIEs それぞれの自己実現の仕方が異なる事に起因するのではないかと、という仮説モデルを導出することができた。また、各 SIEs に求められるスキルとして、ELA は現地の生活環境適応能力と一般的な職務遂行能力、MSS は、現地職務環境に加えて優れた職務遂行能力、UWS は上記 2 つに加えて高度な専門性が必要とされる。

図 1 3つのカテゴリー定義

カテゴリー/価値観	特徴
ELA='Enjoy Life Abroad' 『なんとなく組』 (生活重視)	タイのバンコクを中心に見られた傾向。海外生活を味わう事を最優先とし、自分が働く業界や仕事の内容には拘らないケースが多い。このグループには現地人と結婚した人も含まれる。
MSS='MySelf Shine' 『ぴかぴか人材』 (自己実現志向)	同質性が高く、メンバーシップ雇用形態が多い日本の職務環境では満足できない人が、男女平等や公平な評価や、多文化共生の環境を好み、海外勤務にチャレンジし、生き生きと働いているポテンシャルがある人材。
UWS='Upward Success' 『ギラギラ人材』 (上昇志向)	MSS以上に上昇志向が強く、より高い報酬や評価、社会的な意義や名声を積極的に得たい。主にシンガポールに見られ、タイでは少数。欧米への転職にも積極的。

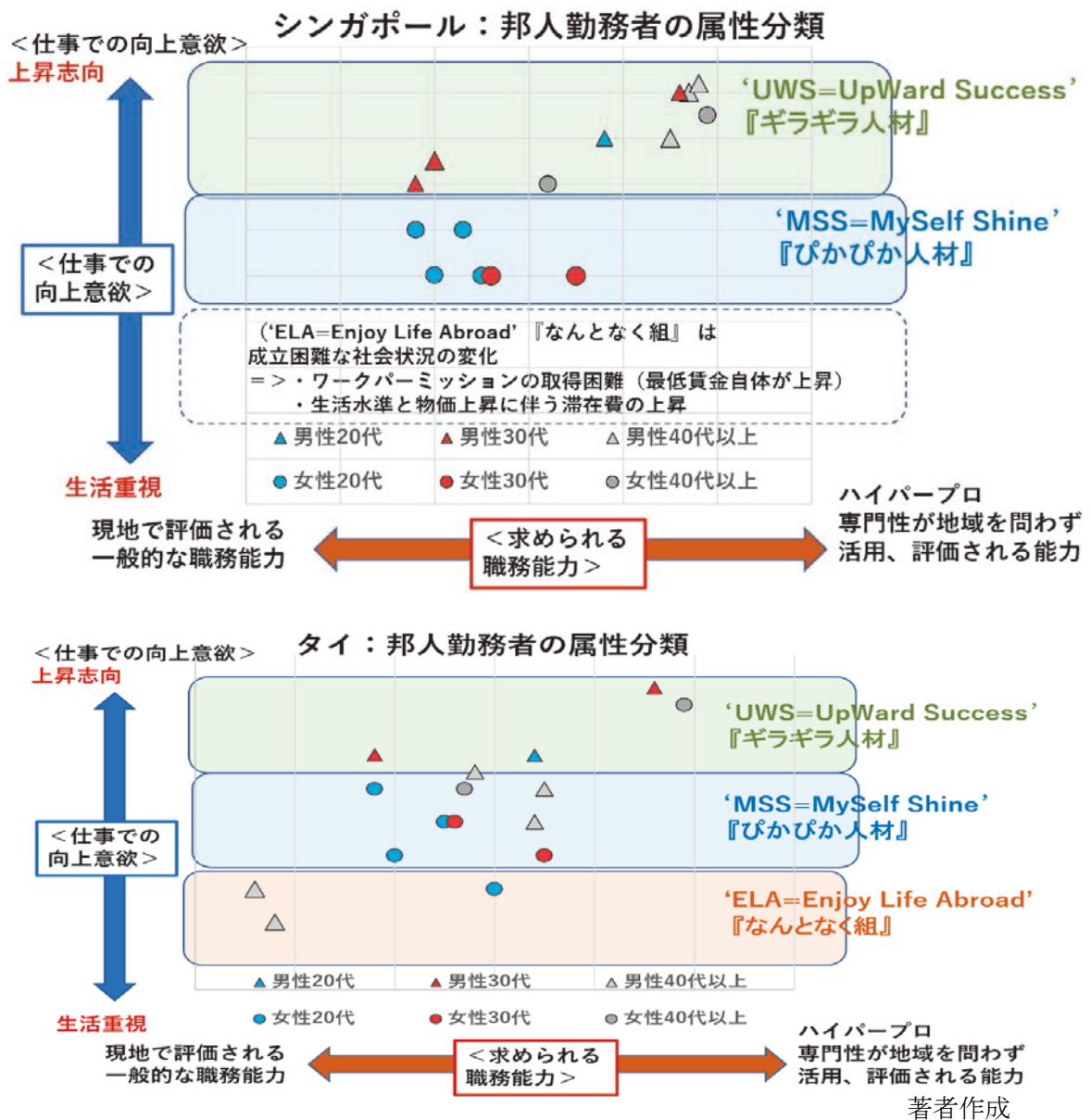
カテゴリー	求められるスキル、専門性
ELA='Enjoy Life Abroad' 『なんとなく組』	現地生活環境への適応能力、一般的な職務遂行力 現地人との良好なコミュニケーション力
MSS='MySelf Shine' 『ぴかぴか人材』	現地職場環境への適応能力 優れた職務遂行能力、マネジメント力、リーダーシップ能力
UWS='Upward Success' 『ギラギラ人材』	ハイパープロフェッショナル 高度な多言語能力、高度な専門性、ビジネスマインド

著者作成

<sup>1</sup> 日本語の通称『なんとなく組』『ぴかぴか人材』『ギラギラ人材』については、英語の直訳ではなく、今後、再考の余地がある。

属性について2国を比較したのが図2である。縦軸に‘仕事での向上意欲’、横軸に‘求められる職務能力’の専門性度合いを用いて作成した図である。3つの属性の2国の比較で、シンガポールはELAのSIEsは見当たらない。シンガポールは労働許可証の取得が難しく、高度なビジネス専門知識が必要なこと、水準が高く、低い給料では生活が成立しないのが理由である。また、シンガポールは比較的UWSが多く、活躍の場の国を特に限定していないのに対し、タイは3属性共通にタイで生活し、働くことが重要である人が多かった。この状況は、シンガポールは多国籍を前提とした社会環境である事に対して、タイはタイの文化や生活が生まれる独特の社会環境で自分の強みを発揮できるところに居場所を求める志向があると推測される。採用側の視点では、シンガポールは、英語能力は必須であり個々の高度な専門性を重要視している企業が多く、日本語能力のアドバンテージは重視していない企業もあった。

図2 邦人勤務者の属性分類の比較



### 3 バンコクの最新事情

今回の調査で、近年、タイ人の日系企業への就職希望者が減っており<sup>2</sup>、プレゼンスが下がっている傾向が見られた。またコロナ禍の対応で海外駐在者の帰任ラッシュがあったが、日本帰国を望まず、タイの現地採用を希望する人が増加しているという現象が起こっている傾向もあった。また海外で成功している企業は、主軸となる人材を常駐している場合が多いという指摘もあった。新興国の産業が成熟期に入り、ローカル企業の実力がアップする中、日系企業のプレゼンスの低下などからも海外の人材戦略は分岐点に来ている。駐在員と現地採用という枠ではなく、役割を明確にした人材戦略が必要とされ、本社は様々な環境変化に対応するスピード感が求められる。日本経済や日本企業を更に成長、発展させる為には、特に MSS、UWS には、低次元のバウンダリ・スパナ<sup>3</sup>の役割ではなく、現地で主軸となる高次元のバウンダリ・スパナとして活躍する場を与える環境を作る必要がある。駐在員や現地採用者への裁量権の見直しをするなど、スピード感のある意思決定ができる組織を作らないと、結果として外資系企業に優秀な人材が移動し、日系企業の優秀な人材の確保が難しくなる。日本経済や日本企業を更に成長、発展させる為には、MSS、UWS を尊重し、活躍できる職場環境が必要であり、グローバル HRM の重要性は今後ますます高まるだろうと考える。

---

<sup>2</sup> 泰日工業大学の聞き込み調査では、10年前は卒業生の50%以上が日系企業への就職を希望していたが、2022年では23%に減少している。

<sup>3</sup> バウンダリ・スパナ (Boundary Spanner) とは、本来、企業の内外を行き来する境界連結者のことをいう (Thompson, 1967)。本稿においては本社と海外拠点の間、本国 (本社) とホスト国 (海外子会社) の「橋渡し役」を意味する。

日本企業は海外でどう見られているか  
「今、駐在員に求められるリスク対応ポイント」



株式会社グローバル人材戦略研究所  
代表取締役  
小平 達也  
kodaira@ja-sol.jp

(駐在員に求められる役割の変化)

日本企業のグローバル化・サプライチェーンの拡大は 1989 年のベルリンの壁崩壊・東西冷戦の終結および 2001 年中国の WTO 加盟により一段と進み、過去 20 年間で世界貿易額(輸出入額)は 1990 年の約 10 兆ドルに対し、2018 年には 38.8 兆ドルにまで増加した<sup>1</sup>。しかしながら、2020 年に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大と 2022 年 2 月のロシアのウクライナ侵攻は世界各国における物価上昇を招き進出先各国社会の不安定化要因となっており、調達コストの上昇のみならず、現地従業員の待遇改善要求など雇用・労働問題や社会・政治的な圧力が高まっている。

一般に、海外駐在員の役割には「本社方針の実行」「本社・拠点間の連携」「現地事業の推進」「技術やノウハウ移転」「現地幹部の育成」などあるが、刻一刻と状況が変化するなかで、ローカル情報を収集し、本社方針・戦略を踏まえた上で、拠点としての意思決定・対応としていくという、より高度な機能が求められることになる。他方、過去 20 年間で海外従業員数に占める日本人駐在の割合は半減したというデータ<sup>2</sup>もあり、駐在員一人ひとりが担う負荷はかつてないレベルに高まっていると考えられる。

<sup>1</sup> 経済産業省『通商白書』(2020) 第Ⅱ部 第 2 章 第 2 節 1 グローバリゼーションによる世界経済の発展

<sup>2</sup> 一般社団法人 日本在外企業協会『「新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響」および「第 11 回 日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート」調査結果報告』2021 年 2 月 1 日

(リスク管理ノウハウが社内に蓄積されていない理由)

コロナ禍以降、まずはヒトで、その後モノで進んでいたグローバル化の反転は、ウクライナ危機で決定的になりつつあるように見える。かつての冷戦時代には共産主義諸国への軍事技術・戦略物資の輸出規制を目的に COCOM 対共産圏輸出統制委員会 (Coordinating Committee for Multilateral Export Controls。多国間輸出統制調整委員会) があり、日本の大手企業でも無許可輸出等を行い国際問題となったことがあったが、冷戦の終結・ソ連崩壊後、COCOM は 1994 年に解散している。我が国では最近になって経済安全保障が議論されはじめているが、多くの企業では当時従事されていた方々はすでに引退されている。第二次世界大戦以降の国際秩序の枠組自体が地殻変動を起こしつつある中、社内にそのようなノウハウがないまま、過去 30 年間と同じ感覚で (危機感・知識ともに、いわば「丸腰で」)、従来の延長線上でグローバルビジネスを継続していることに大きな危機感を抱いているのは筆者だけではないだろう。

(駐在員一人ひとりが対応すべきリスク管理のポイント)

このような状況において駐在員一人ひとりに目を向けた場合、対応すべきリスク管理とはなんだろうか。Black ら (2011) によると、海外勤務者が異文化に適応する次元としては「一般的な環境への適応」「現地の人々との対人適応」「仕事への適応」の 3 次元がある<sup>3</sup>。「一般的な環境への適応」は現地の食事、交通手段、エンターテインメント、健康管理等。「現地の人々との対人適応」はメンタルマップやルールの違いであり、「仕事への適応」は業務オペレーションのみならず、受入国における性別役割分業や差別のあり方、報酬レベル、仕事の促進可能性などである。このように海外駐在員は一般に①日常生活、②コミュニケーション、③組織運営の幅広い観点から現地に適応していくことが求められるが、それぞれに該当するリスクには以下のようなものがあり、幅広いことを指摘しておきたい。

#### ①日常生活面のリスク

心身の健康、ストレス、文化、宗教、商慣習とタブー、情報管理 (個人情報、デマ対応)、スリ、強盗、誘拐、治安、政情 (戦争、デモ、テロなど)、自然災害など

#### ②コミュニケーション面のリスク

指導に対し反感を持たれる、ハラスメントと捉えられる、ローカルスタッフから情報が入らないなど

#### ③組織運営面のリスク

採用と離職、社内不正と高リスク従業員への対応、技術流出・情報漏洩など

これまで述べてきたように、今後は駐在員一人ひとりが海外安全対策の全体像を踏まえた上でのリスク管理能力 (リスクリテラシー) 向上をしていくことがより重要になると筆者は考えている。本稿が問題意識をもつ方の参考になれば幸いである。 以上

---

<sup>3</sup> J.S.Black ら(2001)『海外派遣とグローバルビジネス』(白桃書房)

## Combining Coaching and Consulting for Japanese Global Leadership development



Emily Palmer, Co-founder & Director, Aun Communication Ltd.  
emily.palmer@auncommunication.com

Toru Yagi, Co-founder & Director, Aun Communication Ltd.  
toru.yagi@auncommunication.com

In our practice helping senior managers from Japanese traditional companies to work better globally and cross-culturally, we often come across client scenarios which are specific to or more prevalent in Japan. Whether it be a Japanese expat senior manager developing their leadership identity in English, or a leader engaging his diverse global team, we have found that coaching and consulting amplify progress and lead to quicker and more sustainable change.

Coaching has had many definitions throughout its history, but most well-known is that of International Coaching Federation, which describes a coach “partnering” with a client and “inspiring” them to reach their potential (*ICF, the Gold Standard in Coaching / Read About ICF, 2022*). Coaching can be a highly effective intervention in Human Capital Management for many reasons. One example is that people value agency – a feeling of control over their actions – and are more engaged when they choose things themselves (Ryan & Deci, 2018). In fact, ‘Coaching enhances performance, well-being, the ability to cope with change, work attitudes such as job satisfaction and engagement, skill development, clarity and goal attainment. It is among the most effective interventions to build resilience...’ (Waters and Riordan, 2022, p7). It can also serve to improve overall employee wellbeing as people are happier when they have a sense they are growing.

Coaching has been around for a long time, but until recently was reserved for the upper



levels of organizations. Executive coaching has been used globally for many years. However, the pandemic resulted in an unprecedented expansion of coaching in both coverage and adoption. The workplace becoming more distributed because of remote working created “[a]..need for personalized professional support at a time when most managers and co-workers were distant and unavailable..” (Tavis and Lupushor, 2022, p20). We are also seeing a democratization of coaching, where younger, career building employees and emerging leaders are supported by coaching in the workplace. The International Coaching Federation estimates that the number of leadership coach practitioners increased by 33% globally between 2015 and 2019, and the number of leaders using coaches rose by 46% (ICF, 2020).

Professional coaching emerged between the 1950’s and 1970’s in the US and was brought to the UK in the 1970’s and 1980’s. Since it’s official introduction to Japan 30 years ago, coaching’s popularity in Japan has waxed and waned, experiencing peak popularity in the early 2000’s and declining since then. However, Japan’s coaching industry has grown 6-fold since 2015, particularly in Japanese start-ups (Kimura, 2022). There are now many external coaching providers in Japan with some of the larger providers such as Coach A and Businesscoach listing in recent years (新規上場会社情報 | 日本取引所グループ, no date). The opening of a new office in Tokyo of CoachHub, one of the leading global online coaching providers cemented the continued industry growth (CoachHub, 2022).

The area of cross-cultural leadership development has benefited hugely from the rise in popularity of coaching across Asia (ICF, 2017). Since everyone develops differently when dealing with culture shock, the customizable nature of coaching helps individuals to internalize cultural learning and develop in their own way. Although professional coaching was originally developed in a Western context, it is clear from recent empirical research that leadership practices need to be adapted to local contexts and therefore coaching should also be localized (Nangalia and Nangalia, 2010).

One such aspect is advice giving. It is generally understood that the coach must not give advice or tell the client what to do (Nangalia and Nangalia, 2010). Indeed, coaching has been developed out of Western culture where the individual is the centre of and is in control of their life. These principles are alien to an Asian cultural ethos (Nangalia and Nangalia, 2010, Nisbett, 2004). At the beginning of the engagement, coaches working in Asia need to spend more time developing the relationship and establishing credibility with the client. We have found in our practice that a pure coaching approach can result in a much longer timeline for building trust and safety between coach and Japanese coaching client when they have never experienced coaching. Consulting can help the client establish the safety that they need to try new ways of thinking. There is therefore

a greater opportunity for services which provide both coaching and consulting.

Sometimes coaching and consulting are confused, and this can result in misunderstandings and broken relationships. Consultants are usually retained for their expertise. Consultants have their own approaches, but they generally diagnose problems and suggest or implement solutions. The coaching process does not include advising and focuses on the client or client(s) setting and reaching their own goals. Coaching and consulting can sometimes be at odds in terms of objective, timeline and stakeholder focus, so care should be taken to manage the two services to minimize conflicts and to leverage synergies where they arise. As a practice, we've developed some overarching principles for best practice when carrying out consulting and coaching work for the same client.

### **Establish separate goals for coaching and consulting**

The ability to establish a coaching agreement is one of the ICF eleven core competencies for coaches. Other coaching practitioner organizations like the Worldwide Association of Business Coaches (WABC) and the European Mentoring and Coaching Council (EMCC) define similar expectations. Consulting engagements are usually defined through service contracts. Clear communication about the goals of the coaching and consulting and how they differ should be discussed with the contracting parties before the start of the engagement. Often the goals for consulting are at organization level, whereas the coaching goals are more about the individuals leading or impacted by the consulting project. Evaluation of success may also look very different. Agreements are often revisited throughout the engagement as an ongoing process of discovery and adjustment that occurs as needed.

### **Manage expectations through frequent communication**

If the expectations of the client and the coach are not aligned, it can lead to disappointing results. For example, sometimes clients do not provide enough access to get to the real issues when consulting or clients are unwilling to “go deep” in coaching, because they are not sure what is expected of them or in some cases, clients expect the coach to provide all the answers. Frequent check-ins between the coach and the client allow the client to be seen and heard, and to make sure that the relationship is dynamic and evolving along with the client's development. It's important that the client continues to feel the value in order to ensure success in the engagement. As a bilingual practice serving mostly Japanese clients, we conduct check-ins in both English and Japanese, to make sure the client has a chance to express themselves fully.

### **Practice self-awareness**

Wearing the dual hats of coach and consultant can sometimes be a challenge. For example, if we are providing an organization-wide transformation and implementation requires coaching of the change leaders to ensure smooth transition, then it may be tempting to push through the learning so that the leaders perform at a high level as change agents. This may result in a short term burst in high performance, but the change may not stick in the long run. Coaching consultants need to be aware of when they are carrying out each activity and make that clear to the client. They should undertake regular self-reflective practice or supervision to ensure that ethical guidelines are not breached: that the information gleaned as a consultant is not used to influence in coaching and vice versa. For example, if some information came to light about a key leader thinking about leaving the organization, confidentiality cannot be breached to inform the consulting project.

There is not enough established information on the practice of combined consulting and coaching, but the practice is gaining popularity all the time. The Master of Science program in Executive Coaching and Organizational Consulting at NYU is catering to this growing demand and other courses will follow. The recently announced event held by the New York City chapter of the ICF – Navigating the Grey: How to integrate Consulting into Your Coaching Practice, is another example of this trend. Such information sharing on the combination of services, as well as their differences is greatly needed from regulators in such a burgeoning industry.

## References

- CoachHub (2022) *CoachHub Opens New Office In Tokyo, Triples Japanese Coach Headcount Over Last Quarter - CoachHub*. Available at:  
[https://www.coachhub.com/en/news\\_press/coachhub-opens-new-office-in-tokyo/](https://www.coachhub.com/en/news_press/coachhub-opens-new-office-in-tokyo/).
- *ICF, the Gold Standard in Coaching | Read About ICF*. (2022). Available at:  
<https://coachingfederation.org/about>.
- International Coaching federation (2020). *ICF global coaching study*. Available at:  
[https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL\\_ICF\\_GCS2020\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf)
- *ICF, 2017 Global Consumer Awareness Study (2017)*. Available at:  
<https://coachingfederation.org/research/consumer-awareness-study>
- 新規上場会社情報 | 日本取引所グループ (no date). Available at:  
<https://www.jpx.co.jp/listing/stocks/new/00-archives-01.html>.
- Kimura\_N and Kimura\_N (2022) 再注目されるコーチング。多様化の時代の“マネジメントの在り方”とは - *Alternative Work*. Available at:  
<https://www.alternativework.jp/management/coaching-management/>.
- Nangalia, L. and Nangalia, A. (2010) “The Coach in Asian Society: Impact of social hierarchy on the coaching relationship,” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 8(1), pp. 51–66.
- Nisbett, R. (2004) *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently...and Why*. Simon and Schuster.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2018) *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Tavis, A. and Lupushor, S. (2022) *Humans at Work: The Art and Practice of Creating the Hybrid Workplace*. Kogan Page.
- Waters, S.D. and Riordan, B.G. (2022) *The Coaching Shift: How A Coaching Mindset and Skills Can Change You, Your Interactions, and the World Around You*. Taylor & Francis.

## 【アメリカ人事】アメリカの日本企業はどのように見られているのか？



執筆日：2023年3月2日

Philosophy LLC/Philosophy Insurance Services

代表

山口 憲和

yamaguchi@yourphilosophy.net

アメリカの日本企業はどのように見られているのか？というテーマにて簡易的に下記のようなリサーチを行った。仮説の立案、企業レビューサイト glassdoor にて従業員のレビュー結果を検証、そして考察を行うというものだ。生の従業員の声からアメリカにおける日本企業のどのような姿が浮かび上がってくるだろうか？

---

筆者が渡米したのは2004年、今年で19年目になるが、一貫して在米日系企業の人事・福利厚生をサポートしてきた経験がある。この経験から「アメリカの日本企業がどのように見られているか？」という問いに対して、下記のような日本企業に対する評価があるのではないか？という仮説を立てた。

### 仮説

#### Pros (長所)

- ベネフィットが良い
- 解雇されにくい
- 昇給が必ずある

#### Cons (短所)

- 給料が安い
- ガラスの天井
- Work Life バランスが悪い

## 人種分類から見た評価

- アジア人からの評価高い

## Pros（長所）についての経験的背景

### 1. ベネフィットが良い

2004 年から既に日系企業は現金報酬が米系の報酬に比較して同様のポジションでも低めだという認識があった。この傾向は更に強まっているように思われる。日本の賃金をベースに在米日系企業の報酬レベルも議論されることが多く、なかなか承認が得られないという声を聞く。そんな中、ベネフィットのコストが増えることに関しては日本本社が寛容なこともあり、ベネフィットの充実を図るという在米日系企業のトップマネジメントの方にはお目にかかることも多かった。有給休暇や有給祝日の提供も比較的寛容な企業が多いのではないだろうか？

### 2. 解雇されにくい

日系企業は日本のカルチャーに引きずられることが多く、少々の業績の悪化や個人業績が奮わないことを理由に解雇することはあまり日系企業では行われにくい傾向にあるように思われる。日本での日本企業でも解雇はなかなか難しいという声をよく聞き、在米日系企業でもその傾向が影響しているのではないだろうか？

### 3. 昇給が必ずある

現金報酬が比較的少ないという見方をしたが、一方で昇給に関しては物価上昇率に合わせて順調に昇給をする、という在米日系企業が多いように思われる。

## Cons（短所）についての経験的背景

### 1. 給料が安い

長所のベネフィットがよいということと対になっているが、現金報酬は日本の失われた 30 年と動向を同じくして、在米日系企業でも最低賃金や物価上昇率をみながら、できる限り人件費を抑えたいという傾向があるように思われる。特に VISA のサポートをするポジションは報酬が抑制されているという評判をよく耳にしたものである。

### 2. ガラスの天井

この表現は男女のトップマネジメントへの登用の際に、女性にはガラスの天井があり、差別されているという表現を耳にする。しかし、在米日系企業ではトップマネジメントが駐在員として 4-5 年ごとに交代をして、なかなか現地で採用されたスタッフがトップマネジメントに登用されることが少ないと思われる。そのようなガラスの天井を認識したキャリアの制約についての認識があるのではないだろうか？

### 3. Work Life バランスが悪い

昭和時代の日本企業は滅私奉公と言われていたが、働き方改革が進んだと言われる日本でも、駐在員となると夕方 5 時過ぎからミーティング、夜中まで時差を越え

てメール対応という声をよく耳にする。現地の Exempt スタッフもこの長時間労働の波にのまれている方がいらっしゃるのではないだろうか？

### 人種分類から見た評価

人種分類から見た評価としては同じ人種からの評価が高いのではないかと思われ、アジア人からの評価高いという仮説を立てた。

### 企業レビューサイトで簡易的に検証

---

この仮説を実際に企業レビューサイトで簡易的に検証を試みようと思う。

在米日系企業の代表企業ということで下記のサイトの情報から規模の大きさからトップ5の企業について確認してみよう。

▼出所：

<https://www.yahoo.com/video/15-biggest-japanese-companies-operations-182423410.html>

#### ■利用した企業レビューサイト

今回簡易的に従業員からの評価を確認するために利用した企業レビューサイト **glassdoor** は、企業のレビューや求人情報を提供するアメリカのウェブサイトで、2007年に設立された。主な目的は、仕事探しをする人々が、その企業の従業員から直接情報を得て、より正確かつ公正な情報を入手できるようにすることとしている。

**glassdoor** では、従業員が自分たちの会社について匿名でレビューを投稿できる。これにより、他の求職者はその会社のカルチャーや給与、福利厚生、評判などについての情報を得ることができる。また、求人情報も掲載されており、企業がどのような仕事を募集しているかを確認することもできる。

2017年の調査では求職でオンライン検索をしている48%の人が **glassdoor** を利用していると回答している。

▼出所：

<https://www.softwareadvice.com/resources/job-seekers-use-glassdoor-reviews/>

**glassdoor** の創業者は、Robert Hohman、Tim Besse、そして Rich Barton の3名と言われている。

Robert Hohman は、Microsoft で働いた経験を持つエンジニアであり、Tim Besse は、Microsoft や Expedia での経験を持つエンジニア。Rich Barton は、Microsoft や Expedia で経験を積んだ後、Zillow（全米最大級の不動産情報サイト）の創設者としても知られている。

3人は、自分たちが仕事を探す際に、企業のカルチャーや給与について情報を得ることができなかった経験から、glassdoor を立ち上げることを決めたと言われている。そして、2007年にサイトを公開した。同社は2018年に日本のリクルートが買収をして、現在はリクルートの関連会社となっている。

それでは、この glassdoor の企業評価ページを利用して簡易的にアメリカでトップ5と言われる企業のレビューを確認してみよう。

## 1. TOYOTA NORTH AMERICA

この TOYOTA NORTH AMERICA の評判を企業レビューサイトから要約したものを確認してみたい。

### Pros (長所)

- “Great benefits and very structural” (in 399 reviews)  
とてもよいベネフィット→【長所：ベネフィット】 仮説通り
- “Pay is good and reasonable.” (in 243 reviews)  
給料が良く、妥当である。→【長所：報酬】 仮説は棄却
- “The Bodyweld PE department was great to work in and was filled with great people.” (in 170 reviews)  
よい人材に溢れている。→【長所：人材】 仮説には含まれず
- “Great Culture and very team member focused company” (in 89 reviews)  
素晴らしい企業文化と従業員重視の会社→【長所：企業文化】 仮説には含まれず
- “Great job security” (in 63 reviews)  
解雇はあまりない→【長所：非解雇】 仮説通り

### Cons (短所)

- “Poor Management not ran the same as when I hired on 18 years ago” (in 129 reviews)
- “To many managers telling people to do different thing at once.” (in 58 reviews)  
マネジメント力が弱い→【短所：マネジメント力】 仮説には含まれず
- “No work/life balance and 2 week rotating shifts of nights and days.” (in 114 reviews)
- “Long hours and stressful at times” (in 102 reviews)
- “Some people don’t like the long hours but most enjoy their job so much they don’t mind.” (in 46 reviews)  
ワークライフバランスが悪い→【短所：ワークライフバランス】 仮説通り



## 人種分類ごとの評価

1. ヒスパニック 4.5
2. アジア 4.3
3. 白人 3.8
4. アフリカンアメリカン 3.3

### ▼出所：

<https://www.glassdoor.com/Reviews/Toyota-North-America-Reviews-E3544.htm>

### ▼動画版「アメリカの日本企業はどのように見られているのか？トヨタ編」

<https://youtu.be/UXisz9bAGwU>

## 2. AMERICAN HONDA MOTOR

AMERICAN HONDA MOTOR の評判を企業レビューサイトから要約したものを確認してみたい。

### Pros (長所)

- “Good benefits and STILL HAVE PENSION PLANS” (in 60 reviews)  
ベネフィットがよい。年間プランがまだある。→【長所：ベネフィット】仮説通り
- “Great people to work with.” (in 47 reviews)  
素晴らしい人材と一緒に働ける→【長所：人材】仮説には含まれず
- “Pay is good” (in 26 reviews)  
報酬がよい→【長所：報酬】仮説は棄却
- “Honda is overall a great work environment.” (in 12 reviews)  
仕事環境が素晴らしい→【長所：仕事環境】仮説に含まれず
- “Good work life balance.” (in 11 reviews)  
ワークライフバランスがよい→【長所：ワークライフバランス】仮説は棄却

### Cons (短所)

- “Poor management.” (in 29 reviews)  
マネジメント力が弱い→【短所：マネジメント力】仮説に含まれず
- “Abusive managers.” (in 11 reviews)  
言い方のキツイ上司→【短所：マネジメント力】仮説に含まれず
- “Low salary compared to other OEMs” (in 9 reviews)  
報酬が低い→【短所：報酬】仮説通り
- “Company culture has changed as company has grown.” (in 6 reviews)  
企業文化が成長に応じて変化→【短所：企業文化】仮説に含まれず

- “Leadership allowed to bully and even promoted for it, company is highly political and forces viewpoint across all channels” (in 6 reviews)  
企業文化（言い方がキツイ+社内政治+根回しの必要性）に不満→【短所：企業文化】仮説に含まれず

### 人種分類ごとの評価

1. ヒスパニック 3.6
2. 白人 2.7

### ▼出所：

<https://www.glassdoor.com/Reviews/American-Honda-Motor-Reviews-E135300.htm>

### 3. Mitsubishi

Mitsubishi の評判を企業レビューサイトから要約したものを確認してみたい。

#### Pros (長所)

- “Benefits are good but not as good as they were” (in 168 reviews)  
昔ほどではないが、ベネフィットがよい→【長所：ベネフィット】仮説通り
- “Great people and atmosphere here.” (in 86 reviews)  
すばらしい人材とすばらしい環境→【長所：人材】仮説に含まれず
- “Good salary and bonuses.” (in 81 reviews)
- “The pay is good and that is all” (in 65 reviews)  
報酬がよい→【長所：報酬】仮説は棄却
- “Work Life balance is good and healthy” (in 43 reviews)  
ワークライフバランスがよい→【長所：ワークライフバランス】仮説は棄却

#### Cons (短所)

- “there is poor management there” (in 89 reviews)
- “Poor management and leadership.” (in 19 reviews)  
マネジメント力が弱い→【短所：マネジメント力】仮説に含まれず
- “Management follows Japanese culture in the U.S.A. although Japanese culture would be considered extremely rude in the U.S.A.” (in 34 reviews)  
企業文化（アメリカでは無礼だと考えられることでも、日本文化に従いすぎる。）に不満→【短所：企業文化】仮説に含まれず
- “The good managers move on as soon as their contracts are completed.” (in 29 reviews)  
よいマネジャーはすぐに去ってしまう（駐在員の帰国か？）→【短所：人材異動】仮説に含まれず

- “Long hours and shift patterns” (in 16 reviews)  
ワークライフバランスが悪い→【短所：ワークライフバランス】仮説通り

※人種ごとの評価データは無し。

▼出所：

<https://www.glassdoor.com/Reviews/Mitsubishi-Reviews-E7587.htm>

#### 4. Itochu

Itochu の評判を企業レビューサイトから要約したものを確認してみたい。

##### Pros (長所)

- “Relatively stable high salary among Japanese big companies” (in 8 reviews)  
報酬が高い→【長所：報酬】仮説は棄却
- “OK work life balance for some departments” (in 3 reviews)  
ワークライフバランスは良い→【長所：ワークライフバランス】仮説は棄却
- “Excellent working environment and benefits” (in 3 reviews)  
仕事環境が良い→【長所：企業文化】仮説に含まれず

##### Cons (短所)

- “Male dominant culture in general.” (in 4 reviews)  
男性がカルチャーを独占している（男性社会）→【短所：DEI】仮説に含まれず
- “No specific skills are provided in your career path.” (in 3 reviews)  
キャリアへのスキルが身に付かない→【短所：キャリアパス】仮説に含まれず

※人種による評価のデータは無し。

▼出所：

<https://www.glassdoor.com/Reviews/ITOCHU-Reviews-E3528.htm>

#### 5. Hitachi

Hitachi の評判を企業レビューサイトから要約したものを確認してみたい。

##### Pros (長所)

- “Benefits are good and on” (in 104 reviews)  
ベネフィットがよい→【長所：ベネフィット】仮説通り

- “Company can teach interns quite a bit and there are a few great people in the company” (in 95 reviews)  
素晴らしい人材がいる→【長所：人材】仮説に含まれず
- “Good Appraisal and Work Life Balance” (in 55 reviews)  
評価が良く、ワークライフバランスがよい→【長所：ワークライフバランス】仮説は棄却
- “Pay is good and that’s where it ends” (in 53 reviews)  
報酬がよい→【長所：報酬】仮説は棄却
- “Colleagues are good and supportive.” (in 44 reviews)  
よい同僚がいて、支援してくれる→【長所：人材】仮説に含まれず

### Cons (短所)

- “Management is poor and unqualified” (in 99 reviews)  
マネジメント力が弱い→【短所：マネジメント力】仮説に含まれず
- “and it make us a low salary and also we are lacking our financial needs.” (in 68 reviews)  
報酬が低い→【短所：報酬】仮説通り
- “Managers don’t care about life balance except their own.” (in 28 reviews)
- “Long hours and sometimes lose focus on priorities.” (in 21 reviews)  
ワークライフバランスが悪い→【短所：ワークライフバランス】仮説通り
- “strict work environment, upper management being consistently difficult to work with” (in 18 reviews)  
規律が厳しく、働き難い→【短所：企業文化】仮説に含まれず。

### 人種分類ごとの評価

1. 白人 3.7
2. アジア人 3.6

▼出所：

<https://www.glassdoor.com/Reviews/Hitachi-Reviews-E3525.htm>

簡易的に各レビュー数を合計すると下記のような結果になる。

### 1. 仮説通りのレビュー

#### 【長所】

仮説通りのレビューは長所におけるベネフィット、非解雇の対応についてレビューから見て取ることが出来た。

昇給については特定に触れているレビューが見られなかったが、報酬としては評価されている結果が出ている。

#### 【短所】

ワークライフバランスについてと報酬についての短所のレビューは仮説通りのレビューが読みとれた。報酬については長所と短所双方のレビューがあるため、仕事のカテゴリーの違いやスタッフのレベル感の違いが存在する可能性がある。

### 2. 仮説で想定されなかったレビュー

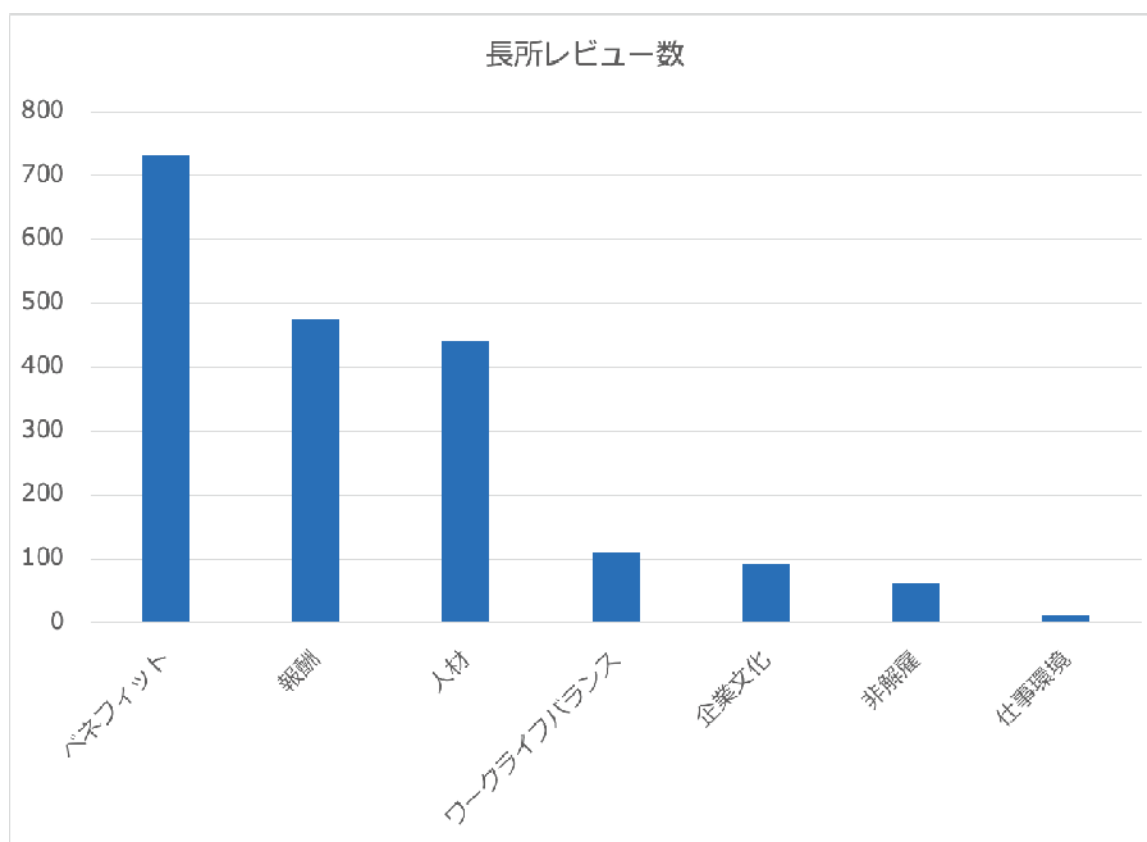
#### 【長所】

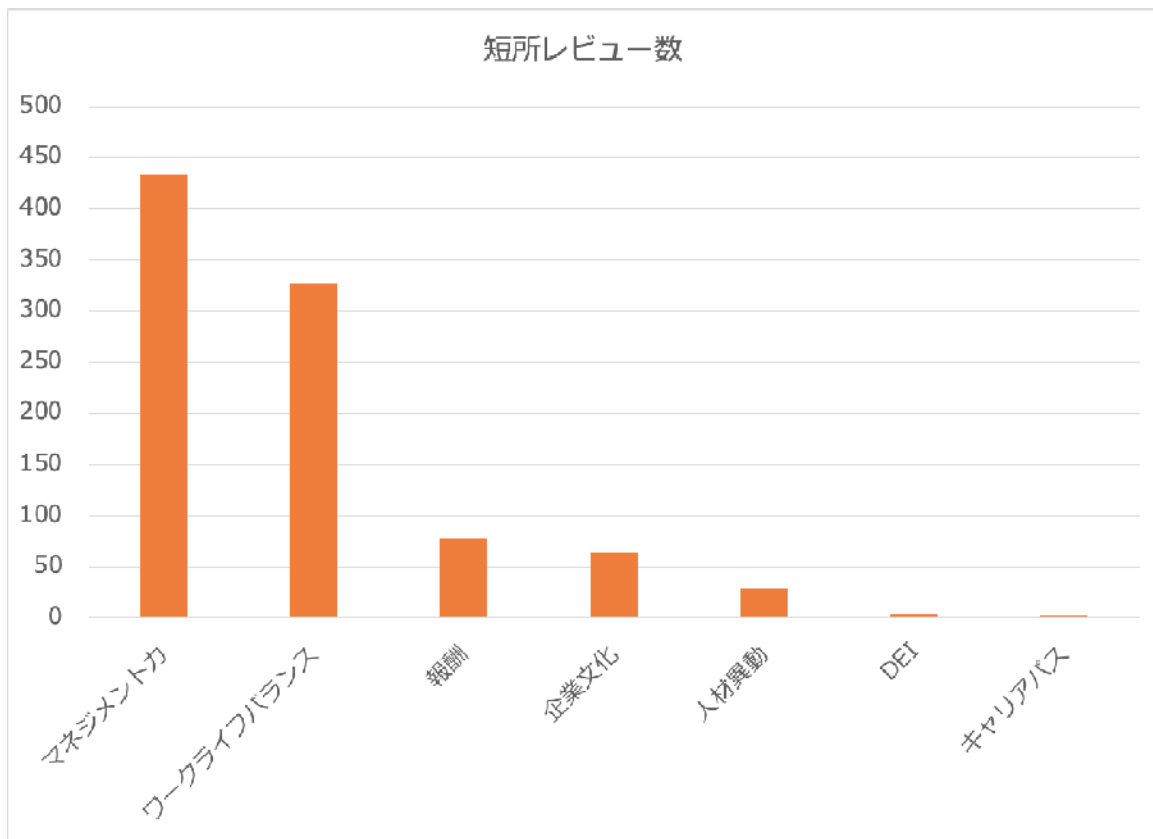
素晴らしい人材、企業文化の長所がレビューで読みとれた。

#### 【短所】

また、短所としてマネジメント力 (Poor Management) というキーワードが多くのレビューで見られた。また、短所として日本的な企業文化に関わるレビューが見られた。

順位	長所	レビュー数
1	ベネフィット	731
2	報酬	476
3	人材	442
4	ワークライフバランス	112
5	企業文化	92
6	非解雇	63
7	仕事環境	12
順位	短所	レビュー数
1	マネジメント力	434
2	ワークライフバランス	327
3	報酬	77
4	企業文化	64
5	人材異動	29
6	DEI	4
7	キャリアパス	3





この結果を参考にしながら今後の在米日系企業の強みを如何に活かしていくべきか、という方向性も考えられるのではないかと思います。

#### 【ベネフィットや組織文化の強みを推進】

ベネフィットについては一貫して日系企業の特徴としてとらえられているので、意識してこの強みを活かしていくことが考えられる。また、非解雇の特徴をもちながら安定した組織力、企業文化を推進していくことが考えられる。

#### 【Poor Managementをどのように克服するか？】

一方で、短所については **Poor Management** と呼ばれるマネジメント力は複数の企業で多くのレビューが見られた。この点はより深い分析も必要になるかもしれないが、私の仮説としては日本の文化が非常にハイコンテキスト（文脈を読む力＝空気を読む力）がある一方で、アメリカは非常にローコンテキスト（言葉や文章で伝えられたことをシンプルに意味としてとらえる）の文化にあることが一つの原因ではないかと考えている。文化の違いを意識して対応することが改善に繋がるということが考えられる。

（出所：<https://hr-cqi.net/column/359/>）

### 【DEIの推進】

人種ごとの評価では必ずしもアジア人の評価が高い訳ではなく、ヒスパニックからの評価も高い傾向が見られるレビューも確認できた。レビューの数が少ないため、検証できたとは言いがたいが、アフリカンアメリカからの評価は高い結果が出ているレビューはみられなかった。今後の DEI (Diversity, Equity and Inclusion) の取り組みで更に改善することが考えられる。

### 【弱みではなく強みを伸ばす】

日本ではとにかく短所を改善して全体的に平均点を目指すという方向に行きがちだ。長所と短所を上記のように見せられると短所をどのように改善すべきか？ということにフォーカスがあたることがよくある。

しかし、人材育成でも弱みを改善するよりも、強みをより強くすべきだという意見がある。なぜなら、強み、弱みは DNA とも言える、受け継がれてきたものがあり、なかなか本質は変わらないからだという。

それであれば、日本企業もベネフィットが強いという特徴を活かし、ベネフィットの強みをより磨いていくことに注力することが考えられる。

また、人材のグローバル化が叫ばれて久しいがなかなか言語や文化の壁が越えられず、上記の調査でも Poor Management が弱みとして多く上がっている。日本人が言語や文化の壁をなかなか越えられないのであれば、人材としてのグローバル化はいつそのこと強化するのではなく、別の方法を考えることも選択肢ではないだろうか？

例えば、今回の検証に利用した **glassdoor** は日本企業リクルートが保有する企業である。以前から企業レビューを主軸にした人材紹介サイトとしてアメリカでも存在感のある企業の一つとなっている。前面に日本人のマネジメントを押し出さずに米系の経営をそのまま受けついで、効果的な M&A を成し得ているように思われる。

**glassdoor** のように投資を行いながら、実際の運営は現地に委譲し、企業としてのミッション、ビジョン、バリューやフィロソフィを浸透させることに注力するという企業のコア部分のグローバル化という方向性も日本企業のとるべき道の一つではないだろうか。

Norikazu Yamaguchi, MBA, SHRM-SCP, CA Insurance License #0F78137

■免責事項：山口憲和は、この記事の中で正確で常識的、倫理的な人事管理、雇用主、職場、保険情報を提供するために万全を期していますが、山口憲和は弁護士ではなく、この記事の内容は法的助言として解釈できません。不確かな場合は、常に弁護士に相談してください。この記事に関する情報は、ガイダンスのためだけに提供されており、決して法的助言として提供されるものではありません。この情報を利用して損害が生じた場合でも弊社では責任を負いかねますのでご了承ください。



## 世界はジャパンをどう見ているのか



Spice Up Singapore Ptd Ltd  
マネージングダイレクター  
四方 健太郎  
yomo@spiceup.sg

皆さん、こんにちは。グローバル人材育成、海外研修事業を行っている株式会社スパイスアップ・ジャパンを経営しております、四方 健太郎（よも けんたろう）と申します。私は、当社の取締役を拝命しつつ、シンガポール法人（Spice Up Singapore Pte Ltd）の代表を務め、シンガポールを拠点にした生活も9年目を迎えております。

経歴を簡単にお話しますと、大学を卒業後、アクセンチュアの日本法人に入社し、数年後に中国へ渡り、最後はアクセンチュアの現地法人に勤務しておりました。その後、フリーランスとして独立し、1年間かけて2010年のサッカーワールドカップ（W杯）に出場する32カ国を巡る『世界一蹴の旅』に出かけ、同名の旅行記を出版しました。また、W杯終了後、ビジネス系の出版社である経済界より『世界はジャパンをどう見たか？』というタイトルのビジネス新書を上梓し、世界のビジネスや社会をサッカーと比較しながら、日本が海外からどのように見られているかを論じました。日本へ帰国後、現在の海外研修事業を営む仲間たちと出会い、現在に至ります。

そして、シンガポール拠点ながら、かねてよりのサッカー好きが高じて、2018年より自分自身がオーナーを務めるサッカークラブ「鎌倉インターナショナルFC」を神奈川県鎌倉市にて立ち上げました。選手1人から始まったクラブは、現在は350人を超える世帯になり、SNSフォロワー等を含むサポーターたちは数万人にのぼります。コロナ禍ど真ん中の2021年10月には、みんなで資金と情熱を集めて創った人工芝のホームグラウンド「みんなの鳩サブレースタジアム」が完成しました。



©DAN IMAI



© Kazuki Okamoto (ONELIFE)



コロナウイルスのパンデミックで本業である海外研修事業は大打撃を受けましたが、そんな中でも夢を追いかけて実現していくのは楽しいものです。現在は、コロナ禍も終盤を迎え、海外研修の問い合わせも急増し、この事業も復調の兆しをひしひしと感じています。コロナ禍中に開発したオンライン海外研修プログラムも順調で、現在はオンライン・オフラインの双方のプログラムを運営しています。

さて、上述の『世界はジャパンをどう見たか?』の出版から13年の時を経ての現在、日本や日本企業、日本の人材たちは世界からどのように見られているのでしょうか。

特にあの頃から私自身が大きく変わったのは、物理的に身体をシンガポールに移し、客観的に日本を見ていることでしょうか。当地では日本人コミュニティも大きく、インターネットを通じて日本のメディアの情報も簡単に手に入るため、完全に外国人目線ではないものの、一定の客観視をできる環境にいるのは間違いありません。

「国際感覚」と「チャレンジ精神」の欠如。これが同書で13年前に筆者が指摘した日本の弱点でした。

併せて、「リーダーシップ」の不在。リーダーシップのひとつの要素として、リスクをおかして、自分の責任で、大きな判断を行うことだと思います。私たちが行う研修プログラムの中で、参加する日本の大企業のビジネスパーソンの行動や発言を観察していると、彼ら自身の行動の決断や判断を自分自身で行うことに不慣れなように感じています。おそらく経験値が絶対的に不足しているのではないのでしょうか。

彼らの潜在的な能力が低いかということそんなことはないはずです。私達のクライアント企業のほとんどは大手企業で、そこで働く方々も立派な学歴の方々がたくさんいます。ですが、入社以降、研修やOJTも含めて、人材育成部門や現場の先輩方による「お膳立て」「手厚いサポート」がかえって本人たちが「打席に立つ」、つまり自分の判断でチャレンジをしていく経験の場を失ってしまっているように感じます。

ベトナムやカンボジアなどの新興国では、若いビジネスタレントたちが伸びゆくマーケットの中で、小さな失敗を恐れず、伸び伸びチャレンジをしながら経験値を高めていっています。シンガポールでさえも、その労働力の流動性の高さから（解雇規制も緩いですが）、リーダーのディシジョンメイクは早いと感じます。シンガポールは政治におけるリーダーシップの強さも目立ちます。

良かれと思ってガードレールを敷いた結果、自分で考えて行動する経験をする機会を失った日本。「検討する」がログセの国家のリーダーに代表されるように、とにかくスピードを持って決断、判断することから逃げてしまっている日本企業。

国内外のスタートアップはじめ新興企業のリーダーたちは、スマートフォンとメッセージツールを用い、大量に飛び交う情報の海から取捨選択し、スピーディーに判断して、素早いネクストアクションを取っています。果たして、トラディショナルな日本企業のビジネスパーソンたちはどうでしょうか。

私がコロナ禍でも運営している鎌倉のサッカークラブ。私自身は、当初からもリモートワークベースでほとんど現場にはいません。すでにスタッフ数はこのカテゴリーでは異例

の 30 人を超えてますが、その多くは 30 代以下の若者が占めています。新卒の体育会系人材もいます。しかしながら、このベンチャー企業であるサッカークラブ運営会社は、良くも悪くもお手本となるモデルもなければ、重鎮先輩たちもいません。おまけに社長である私はほとんど現場にいません。自分達自身で正解のない課題にぶつかって行って、自分の頭で考えて、行動し、経験を通して学んでいくしかないのです。このような環境で働いている人材は、強い。

大手企業でこのようなチャレンジングな環境を用意するのは難しいのでしょうか。これもまた年長者たちの思考停止や、逃げ切り思考（リスク回避）、このような環境下で優秀な若者たちはより自己成長ができる環境に身を振ってきています。大学等からの優秀なタレントたちが大手企業をパッシングする日は近いかもしれません。いや、少なくとも私の周りではそれが現実に起きてきています。

VUCA ワールド、正解のない時代、不確実な世の中などと言われて久しいですが、「安住の地」から飛び出して、普段とは異なる「アウェイな環境」でチャレンジをするような場を設定し、優秀な人材を惹きつけ、リテンションを高めていくことが結果的に大手企業の成長に繋がっていくのではないかと思います。私が主にアジア新興国を舞台に実施している「ミッション：グローバル」という海外研修はまさにそのような「場」、お膳立てしない、筋書きのないフィールドを用意し、参加する研修生たちの研鑽の機会となっています。

# 「日本企業はアジアでどう見られているか ～日本企業への提言～」

2023年3月

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

## 1. 調査の目的

多くの大手日本企業は、ビジネスのグローバル化を進め、組織・人事の分野でも様々な施策を講じてきた。日本政府も、日本企業における技術革新やダイバーシティ推進をサポートすべく、企業の高度外国人材獲得のための永住権取得基準の緩和化などに着手した。

本調査は、日本企業や日本的経営がアジアのホワイトカラー人材にどう見られているかを定点観察し、何が変わり、何が変わらなかったかを検証・考察し、今後、日本企業が取るべき戦略や施策に提言することを目的としている。

## 2. 調査概要

### (1) 調査チーム

- ・ 早稲田大学トランスナショナルHRM研究所所長 早稲田大学大学院経営管理研究科教授 大滝令嗣
- ・ 同研究所副所長 早稲田大学大学院経営管理研究科非常勤講師 堀江徹
- ・ 同研究所招聘研究員 韓敏恒
- ・ 早稲田大学大学院経営管理研究科 鴨崎琴枝

### (2) 調査実施時期

- ・ 2022年7月～10月

### (3) 調査方法

- ・ ウェブリサーチ

### (4) 調査協力企業

- ・ Jobstreet.com、Mercer Thailand、X-Giants、AMWI AI

### (5) 調査対象国

- ・ 8か国：タイ、インド、中国（大陸）、インドネシア、シンガポール、マレーシア、フィリピン、ベトナム

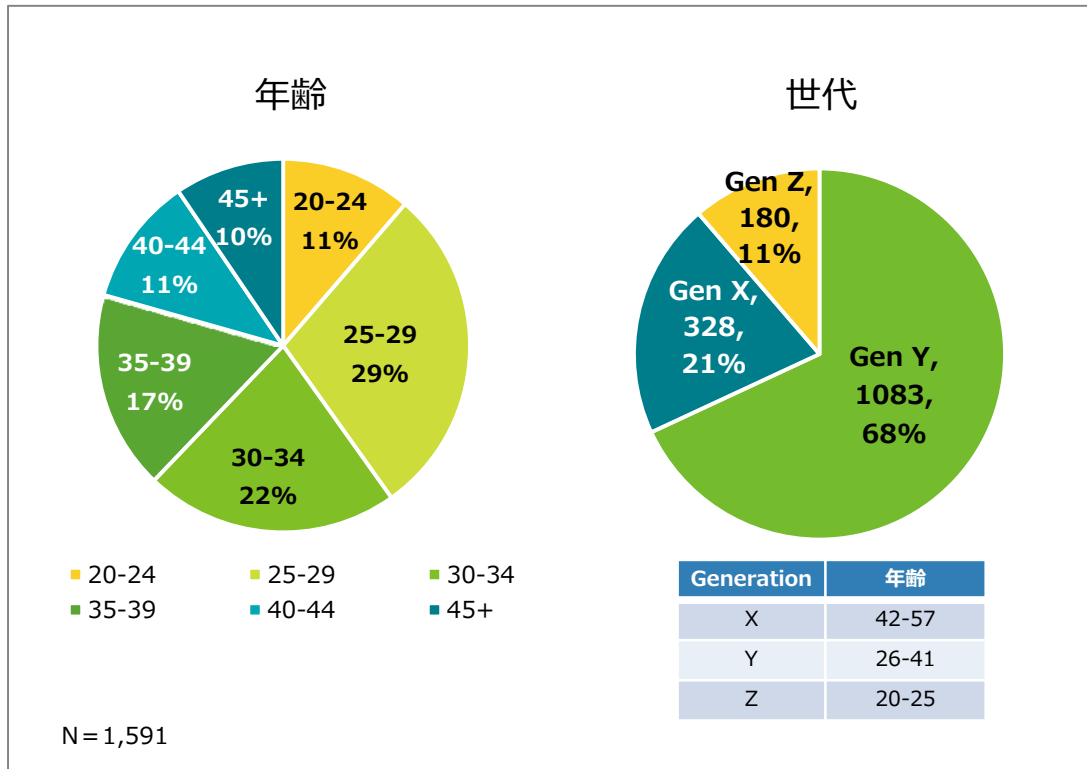
### (6) 回答者

- ・ 有効回答者数：1,591
- ・ タイ、インド、中国、インドネシアの4か国からの回答が94%を占めた。回答者全体に占める割合は、タイ37%、インド34%、中国18%、インドネシア5%
- ・ インドと中国の回答者は、現在自国企業勤務中が、それぞれ93.8%、70.3%
- ・ タイとインドネシアの回答者は、現在日本企業勤務中が、それぞれ19.0%、13.7%

(7) 基本属性

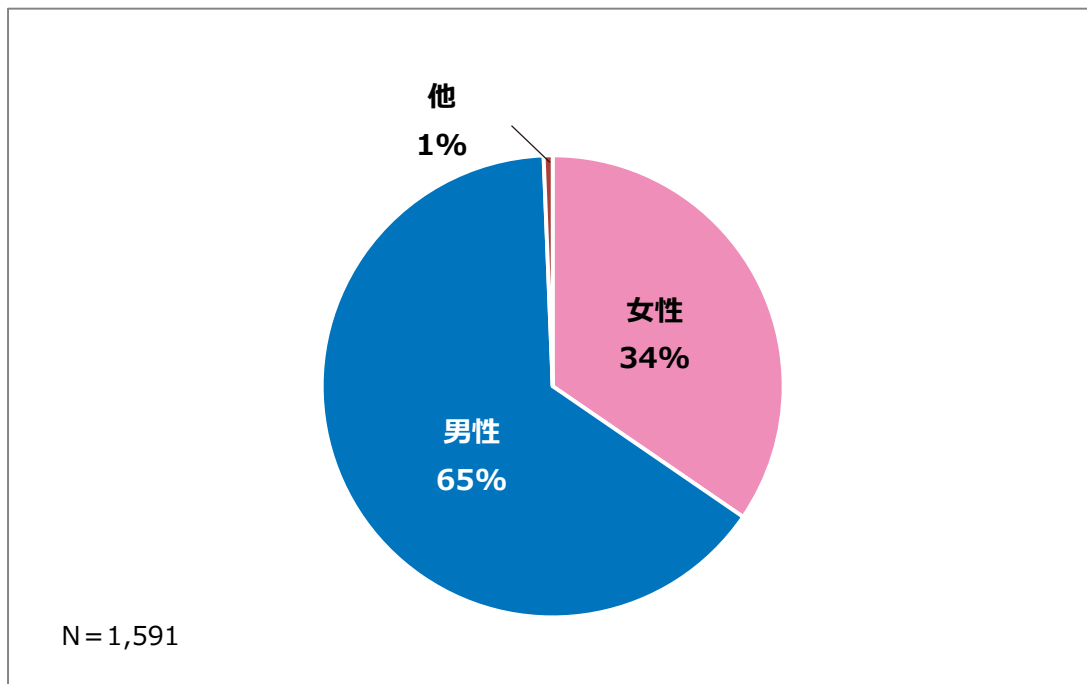
① 年齢・世代

- ・ 25-29才が29%、30-34才が22%、35-39才が17%と若い世代が多い
- ・ 世代別に区分すると、Generation(Gen) Y=26-41才が68%、Gen X=42-57才が21%、Gen Z=20-25才が11%



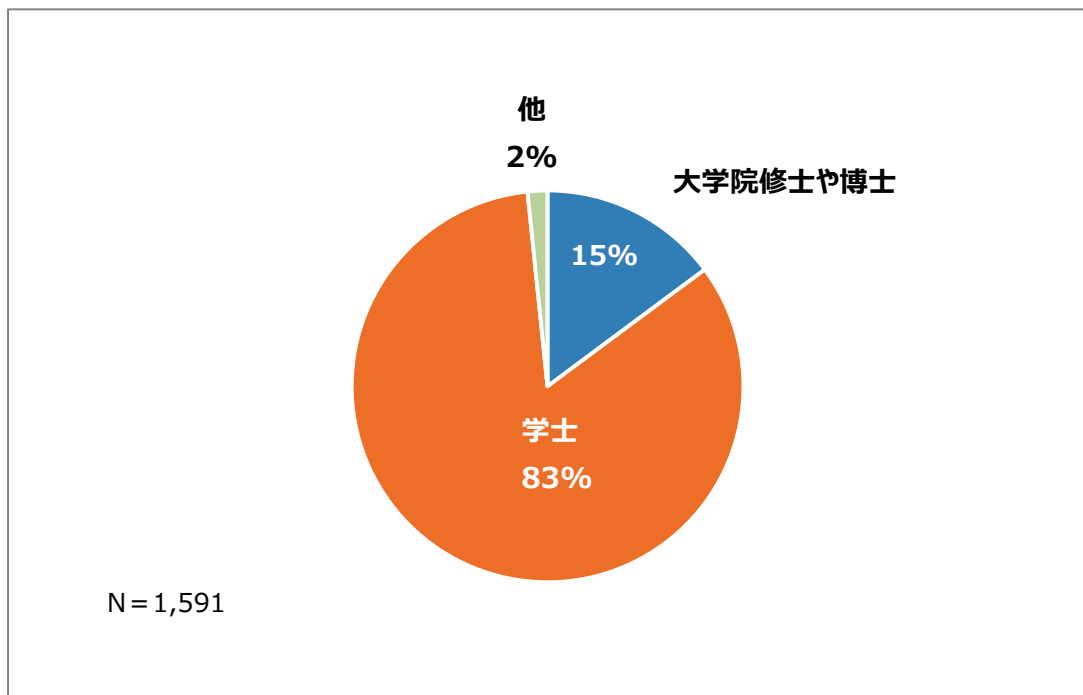
② 性別

- ・ 男性65%、女性34%



③ 最終学歴

- ・ 大学学士が83%、大学院修士や博士が15%



3. 調査結果

(1) 働きたい企業名

① 2014年

働きたい企業を1社回答してもらった。回答者の多い順で、上位30社中、欧米企業が24社、日本企業は2社、日本企業を除くアジア企業が4社となった。

順位	企業名	企業の国籍	順位	企業名	企業の国籍
1	GOOGLE	アメリカ	16	ACCENTURE	アメリカ
2	APPLE	アメリカ	17	PT.ASTRA INT'L	インドネシア
3	SHELL	イギリス	18	COCA COLA	アメリカ
4	MICROSOFT	アメリカ	19	CITIBANK	アメリカ
5	IBM	アメリカ	20	HEWLETT PACKARD	アメリカ
6	NESTLE	スイス	21	HSBC	イギリス
7	PETRONAS	マレーシア	22	BP	イギリス
8	<b>TOYOTA</b>	<b>日本</b>	23	DELL	アメリカ
9	CHEVRON	アメリカ	24	<b>SONY</b>	<b>日本</b>
10	UNILEVER	イギリス	25	SCHLUMBERGER	アメリカ/フランス
11	INTEL	アメリカ	26	BMW	ドイツ
12	P&G	アメリカ	27	JP MORGAN CHASE	アメリカ
13	SAMSUNG	韓国	28	BRITISH AMERICAN TABACCO	イギリス
14	GE	アメリカ	29	TATA	インド
15	EXXON	アメリカ	30	DHL	ドイツ

N=2,776 中国、シンガポール、インドネシア、マレーシア、ベトナム、タイ、フィリピン、台湾、インド

② 2022年

2014年と同じく働きたい企業を1社回答してもらった。1位はGoogleのまま。GAFA企業は上位に名を連ねた。上位33社中、2014年に比べ、欧米企業が24社から14社に減少。日本企業は2社のままではあるがTOYOTAは順位を落とし、SONYからPANASONICに代わった。日本企業を除くアジア企業が4社から17社に増加した。

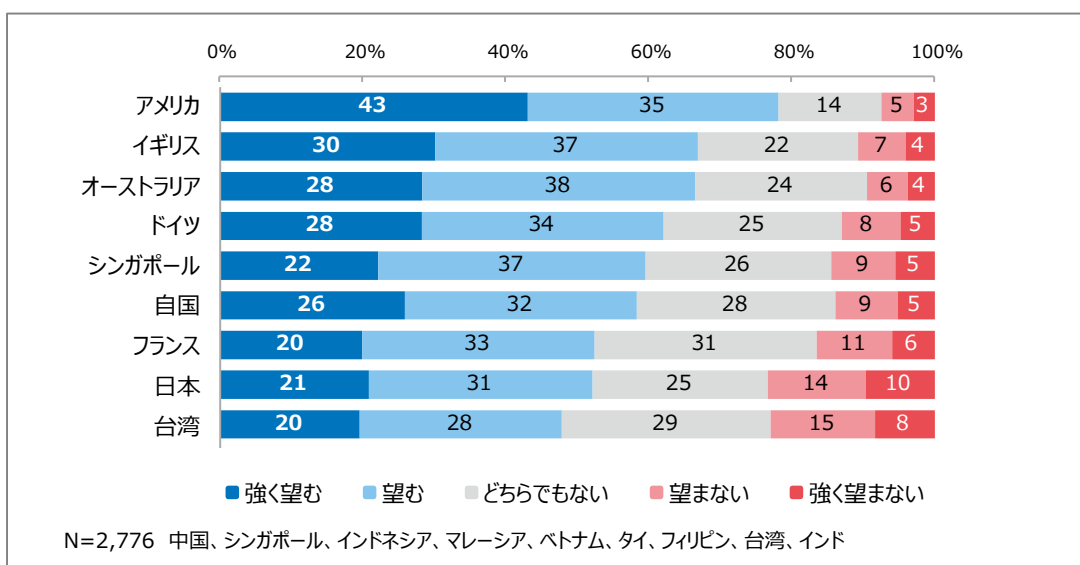
順位	企業名	企業の国籍	順位	企業名	企業の国籍
1	GOOGLE	アメリカ	18	HDFC	インド
2	X-GIANTS	中国	18	3M	アメリカ
3	TATA CONSULTANCY	インド	18	ICICI	インド
4	HUAWEI	中国	18	MEDANTA HOSPITAL	インド
5	MICROSOFT	アメリカ	18	<b>PANASONIC</b>	<b>日本</b>
6	RELIANCE	インド	18	<b>TOYOTA</b>	<b>日本</b>
7	APPLE	アメリカ	18	TRUE	タイ
7	SIAM CEMENT	タイ	18	ALIBABA	中国
9	TATA INDUSTRY	インド	18	BYTEDANCE	中国
10	PTT	タイ	27	AIS	タイ
11	AMAZON	アメリカ	27	BAYER AG	ドイツ
12	SIEMENS	ドイツ	27	ICAREINDIA	インド
12	TATA MOTORS	インド	27	IKEA	スウェーデン
12	NESTLE	スイス	27	INTEL	アメリカ
12	UNILEVER	イギリス	27	MVVNL	インド
16	CHEVRON	アメリカ	27	ROCHE	スイス
16	TANAGER INT'L	アメリカ			

N=1,591 中国、インド、タイ、インドネシア、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン

(2) 働きたい企業の国籍・地域

① 2014年

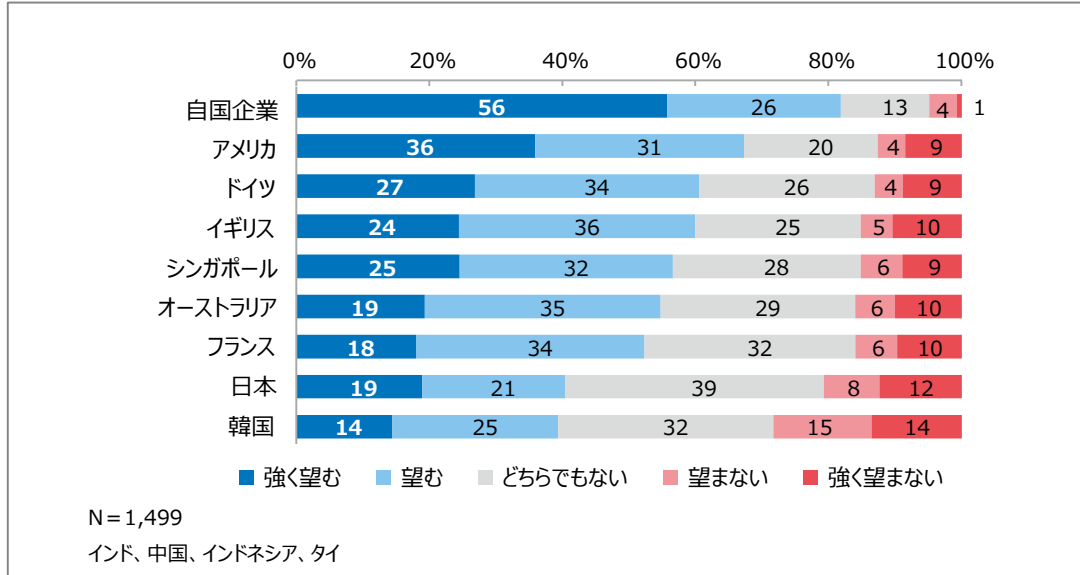
働きたい企業の国籍・地域を聞いたところ、「強く望む」と「望む」の合計の順位で、1位アメリカ企業、2位イギリス企業、3位オーストラリア企業、4位ドイツ企業と、上位に欧米企業が続いた。中国における中国企業やインドにおけるインド企業のような自国企業が6位、日本企業は8位だった。自国ではなく、他の国から見たときには、インド企業、韓国企業、中国大陸企業は、働くことを「強く望まない」と「望まない」割合が高い結果となっていた。





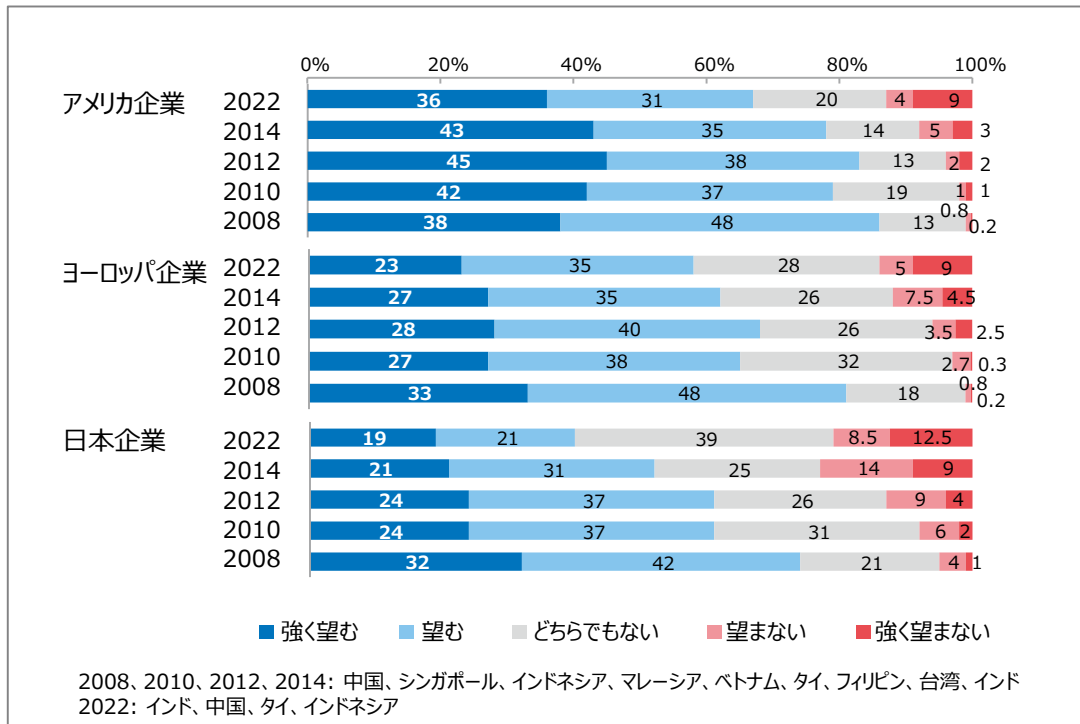
② 2022年

2022年の調査では働きたい企業の国籍・地域で、「強く望む」と「望む」の合計の順位では、自国企業が1位となった。アメリカ企業は2位となり、最初に調査を開始した2008年からずっと保ってきた1位の座を初めて自国企業に譲り渡した。日本企業は8位のまま。他の国から見たインド企業、中国大陆・香港企業、韓国企業は、2014年の結果と同様、働くことを「強く望まない」と「望まない」割合が高い結果となっている。



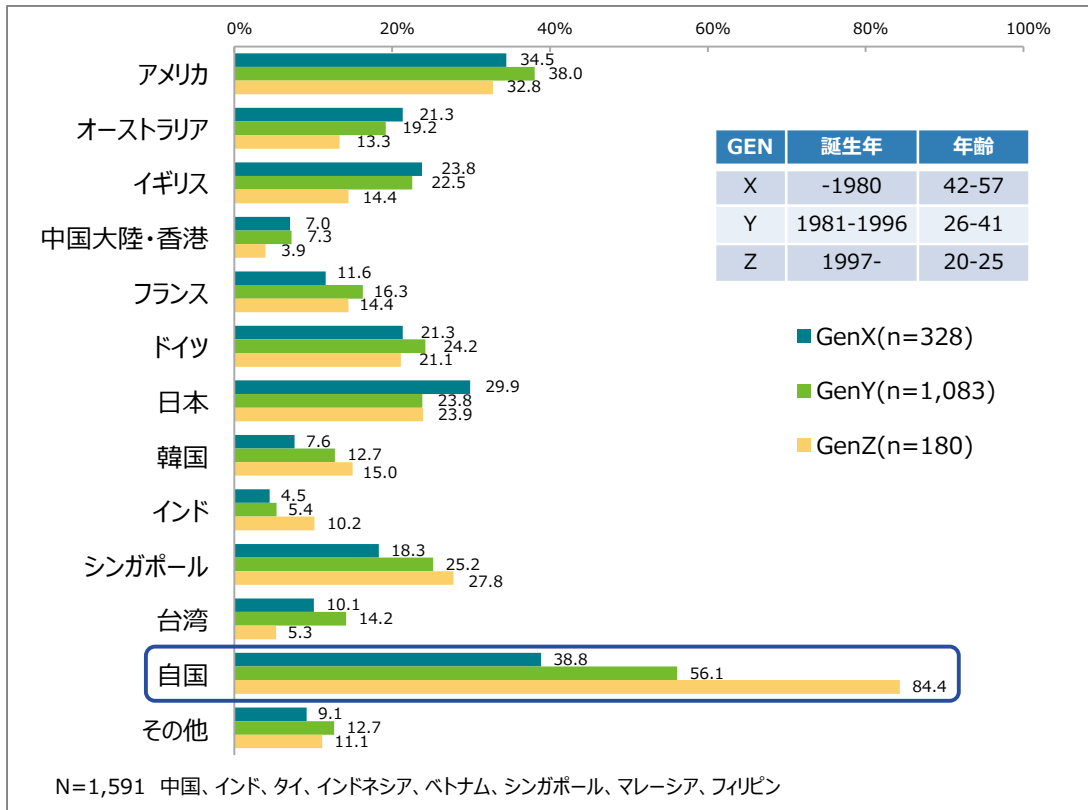
③ 2008年から2022年までの推移

働きたい企業の国籍・地域を、2008年から2022年の調査まで時系列的に比較すると、自国企業で働くことを望む人が増えた分、欧米企業や日本企業で働くことを望む人は減少している。特に日本企業で働くことを望む人の減少の幅が、欧米企業に比して大きいことが判明した。



④ 回答者世代別

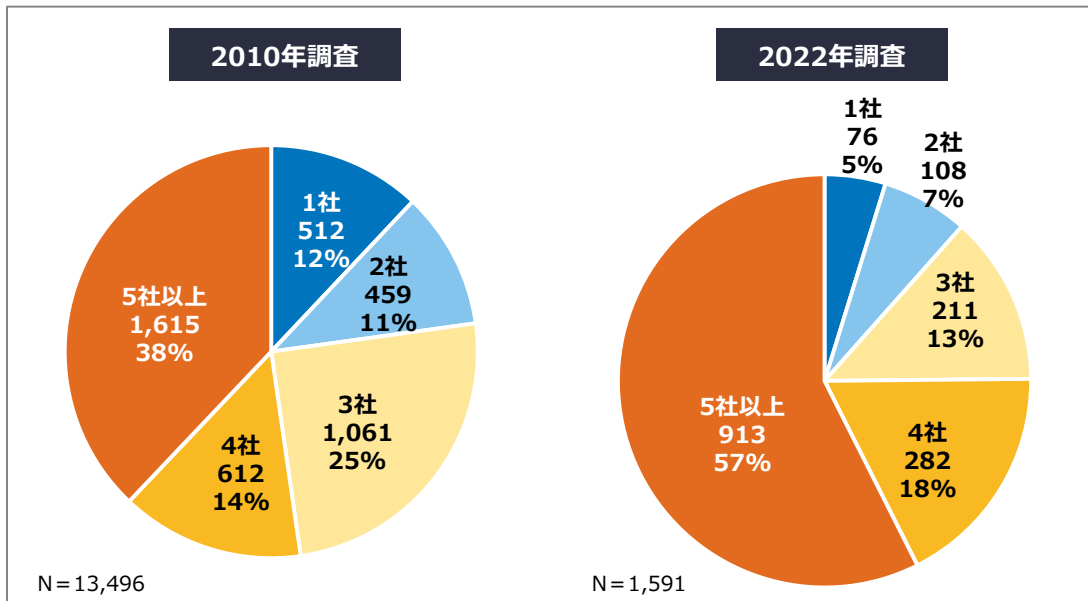
働きたい企業の国籍・地域を世代別に比較すると、若い世代ほど自国企業で働きたい人が多い傾向があることがわかる。



(3) 転職志向

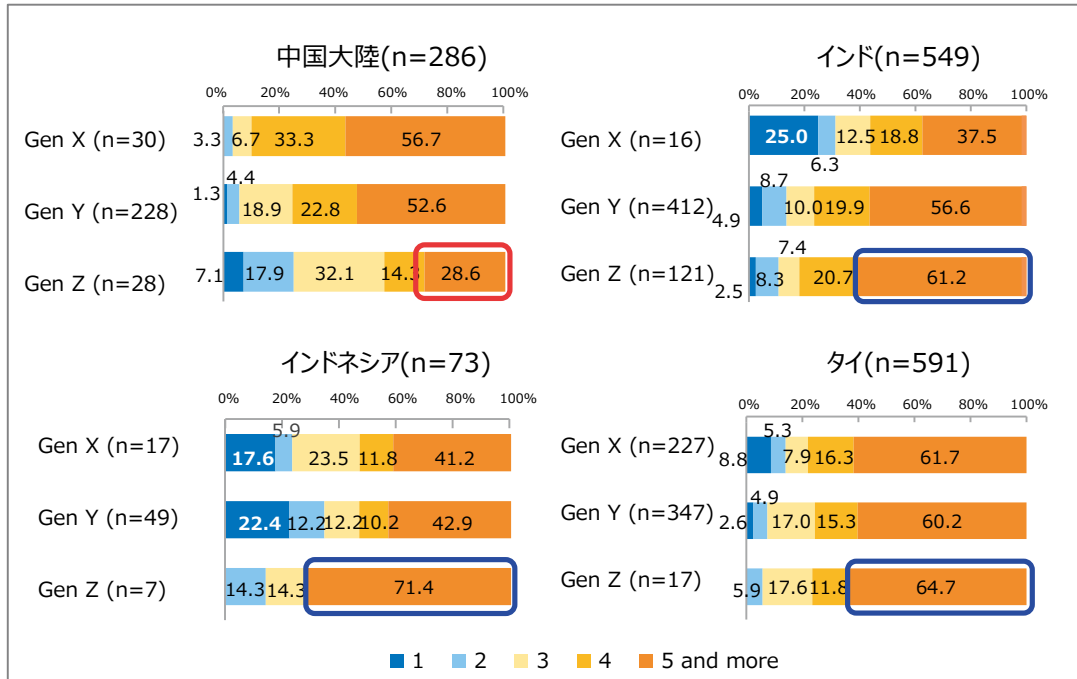
① 一生のうちに何社で働く予定か

一生のうちに何社で働く予定かを聞いた。働く予定の企業数が多いほど、転職志向が強いと解釈することができる。2010年に比べると、2022年は、1社と2社の割合が減り（合計23%から12%）、4社と5社の割合が増加（合計52%から75%）していることから、この12年で転職志向が強まっていると推察できる。



② 国別×世代別

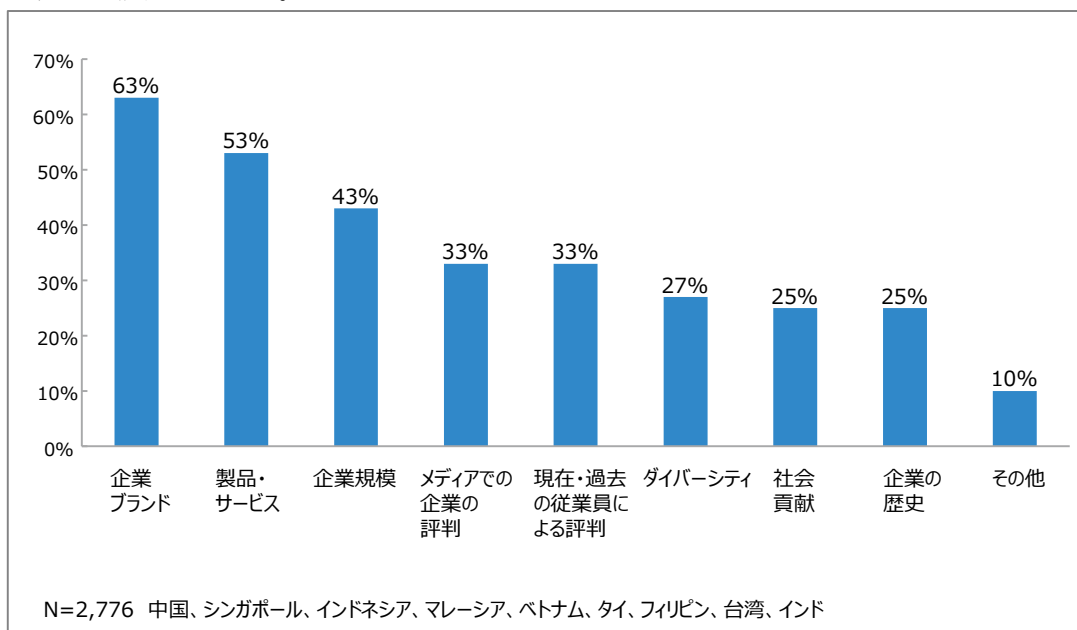
一生のうちに働く予定の企業数を、国別に分析してみると、インド、インドネシア、タイでは、GenZの方がGenX/Yより5社以上で働く予定の割合が高く、若い世代の方が転職志向が強い傾向があると考えられる。一方、中国では逆に若い世代の方が5社以上で働く予定の人が少なく、転職志向が弱まる。これは、ゼロコロナ政策の影響で経済不況が深刻化し、転職しようにも転職が難しい現状、また若い世代に見られる安定志向という価値観が反映されてのことと推察される。



(4) 会社を選ぶときに大事なファクター

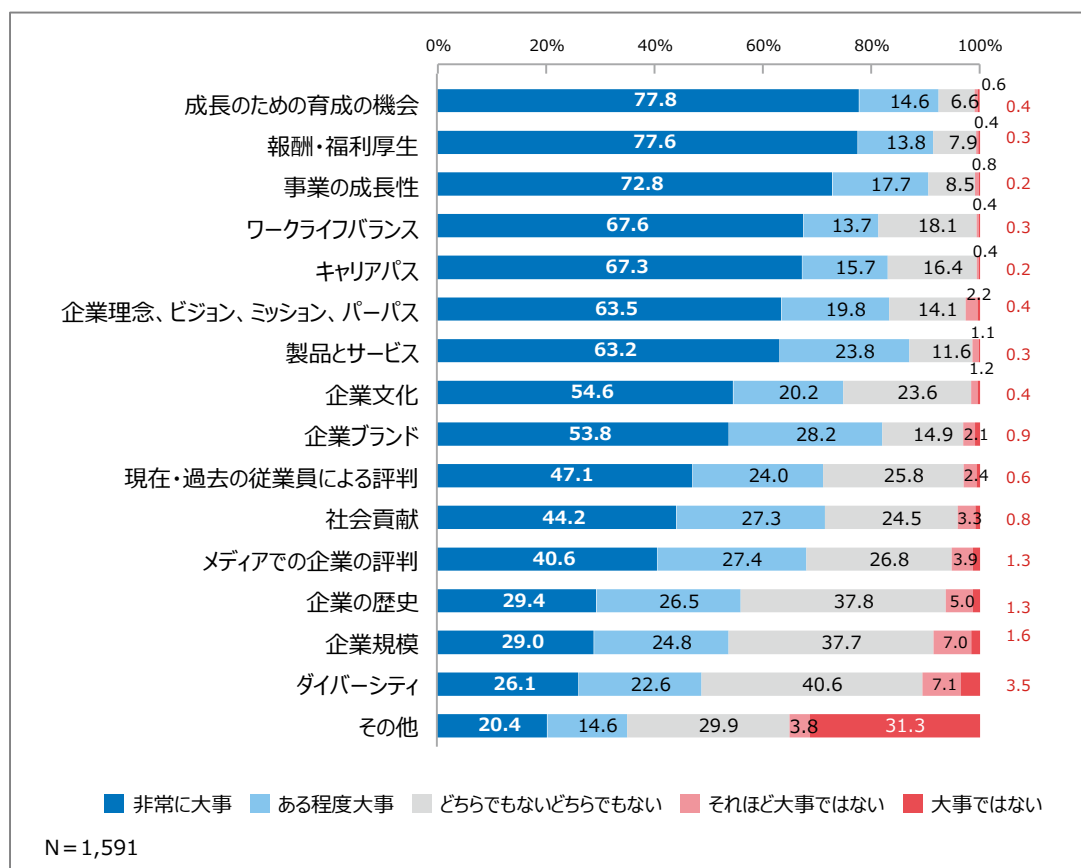
① 2014年

会社を選ぶときに大事な項目を選んでもらったところ、1位が企業ブランド、2位は製品・サービス、3位は企業規模、4位は企業の評判と続き、働く企業に関する項目が上位を占める傾向となった。



② 2022年

会社を選ぶときに大事な項目として、1位が成長のための育成の機会、2位が報酬・福利厚生、3位は事業の成長性、4位はワークライフバランス、5位がキャリアパスとなった。2014年の調査で、働く企業に関する項目が上位を占める傾向があったのと異なり、個人に関わる項目が上位に多い結果となった。2014年の調査で大事だとされていた、企業の歴史や企業規模、企業の評判など、企業に関わるものは、2022年の調査ではどちらかというと大事ではない項目の上位に選ばれていることが興味深い。また、最も大事でないこととして、ダイバーシティが挙げられている。日本企業では、昨今、国内でのダイバーシティ議論が高まっているが、海外にいるホワイトカラー人材にとっては、既に、国籍や性別を問わず、能力や実力、業績によって採用、評価、昇進が決まるのは当たり前の話で、あえて会社を選ぶときにダイバーシティ度に関心を持つことがないのかもしれない。



### ③ 世代別

世代別に、会社を選ぶときに大事にしていることと、大事にしていないことを比較してみた。GenXはワークライフバランスを大事にしている回答者が一番多く、成長のための育成の機会はTop3に入っていない。報酬・福利厚生、事業の成長性を大事にしている割合もGenY/GenZに比較して少ない。GenZは、成長のための育成の機会を、GenX/GenYに比べて、より大事にしていることが分かる。

世代	大事なこと	大事でないこと
GenX 42- n=328	1.ワークライフバランス(69.5%) 2.報酬・福利厚生(66.5%) <GenY*,GenZ* 3.事業の成長性(65.2%) <GenY*,GenZ*	1.企業規模(26.2%) 2.ダイバーシティ(28.0%) 3.メディアでの評判(32.6%)GenXのみ
GenY 26-41 n=1,083	1.成長のための育成の機会(79.7%) 2.報酬・福利厚生(79.6%) 3.事業の成長性(73.7%)	1.ダイバーシティ(26.7%) 2.企業の歴史(28.4%) 3.企業規模(29.6%)
GenZ 20-25 N=180	1.成長のための育成の機会(90.6%) (GenZ > GenY* > GenX*) 2.報酬・福利厚生(85.6%) 3.事業の成長性(81.7%)	1.ダイバーシティ(19.4%) 2.企業の歴史(26.7%) 3.企業規模 (30.0%)

### ④ 企業国籍別

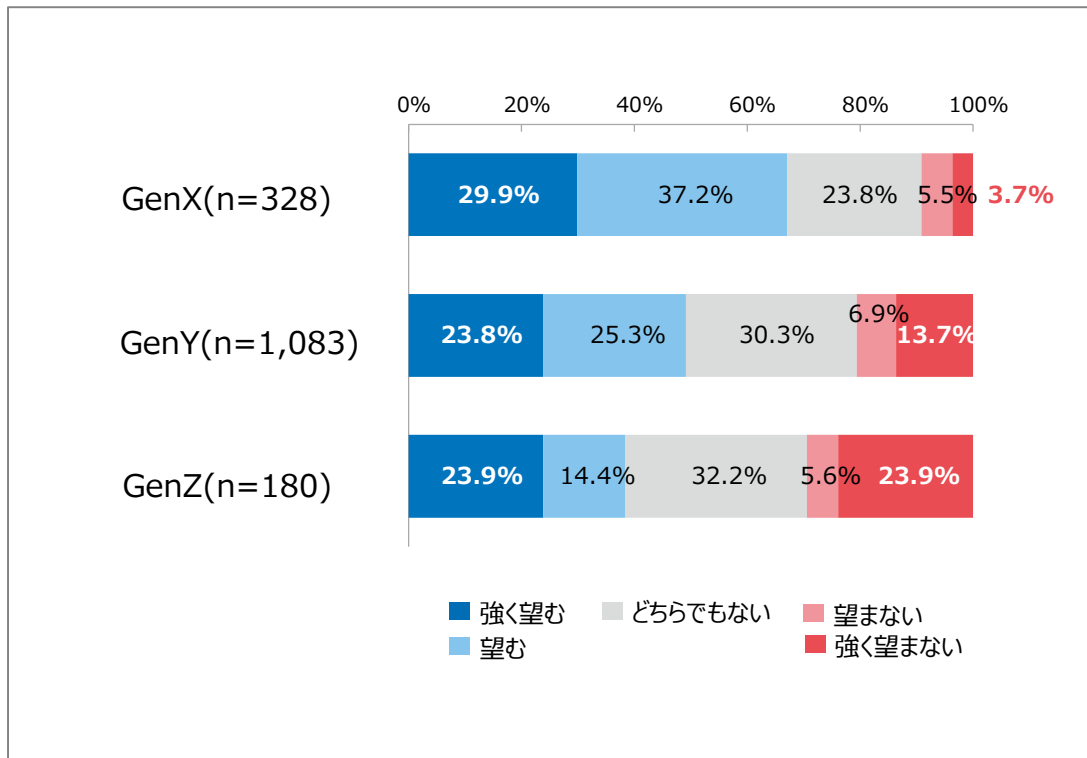
会社を選ぶときに大事にしていることを、働きたい企業の国籍別に考察してみると、日本企業やアメリカ企業など外資企業で働きたい回答者は、ワークライフバランス、企業文化、企業の歴史、企業の規模をより大事にする傾向が見られる。一方、外資企業で働きたくない人は、成長のための育成の機会や企業理念、社会貢献を大事なこととしている。また、自国企業で働きたい回答者は、事業の成長性や製品・サービス、企業理念をより重視し、一方で、自国企業で働きたくない回答者は、ワークライフバランスや企業文化をより重視していることが判明した。

働きたい人 働きたくない人	働きたい人 > 働きたくない人*	働きたくない人 > 働きたい人*
日本企業 n=821/306	ワークライフバランス 企業文化 企業の歴史、企業規模	成長のための育成の機会 企業理念 社会貢献
アメリカ企業 n=1,022/194	ワークライフバランス 企業文化 企業の歴史、企業規模	成長のための育成の機会 企業理念 社会貢献
自国企業 N=1,275/72	事業の成長性 製品・サービス 企業理念	ワークライフバランス 企業文化

(5) 日本企業の人気

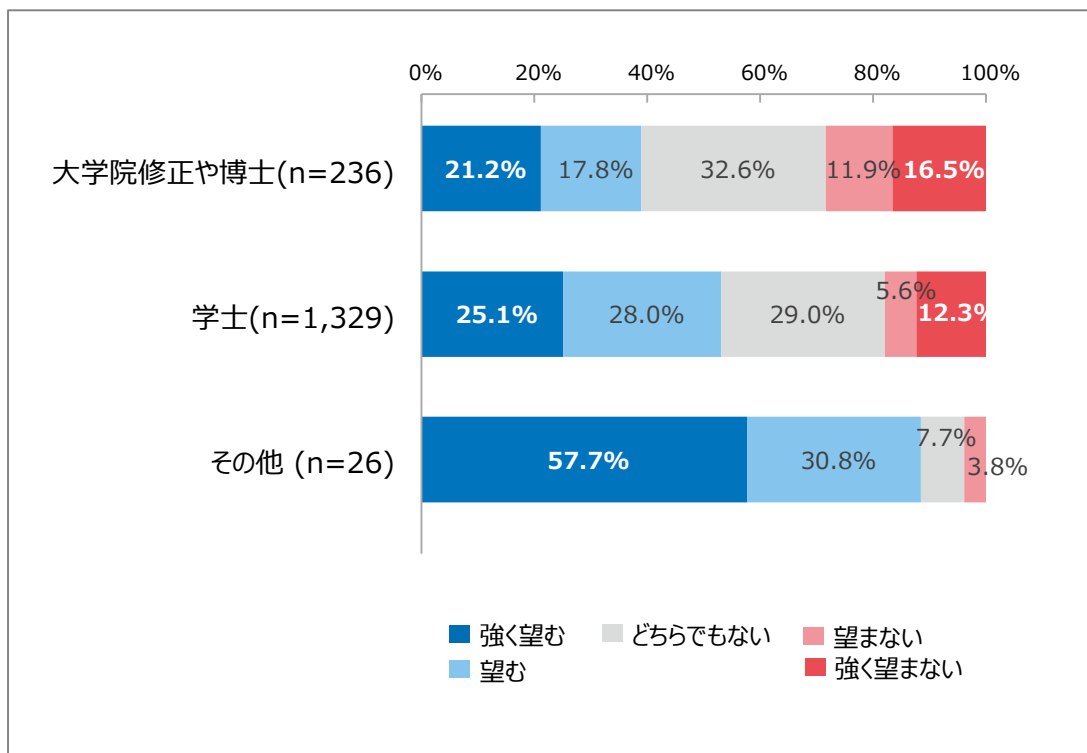
① 世代別

日本企業で働きたい人は、世代が若い人ほど少なくなる傾向がみられる。



② 学歴別

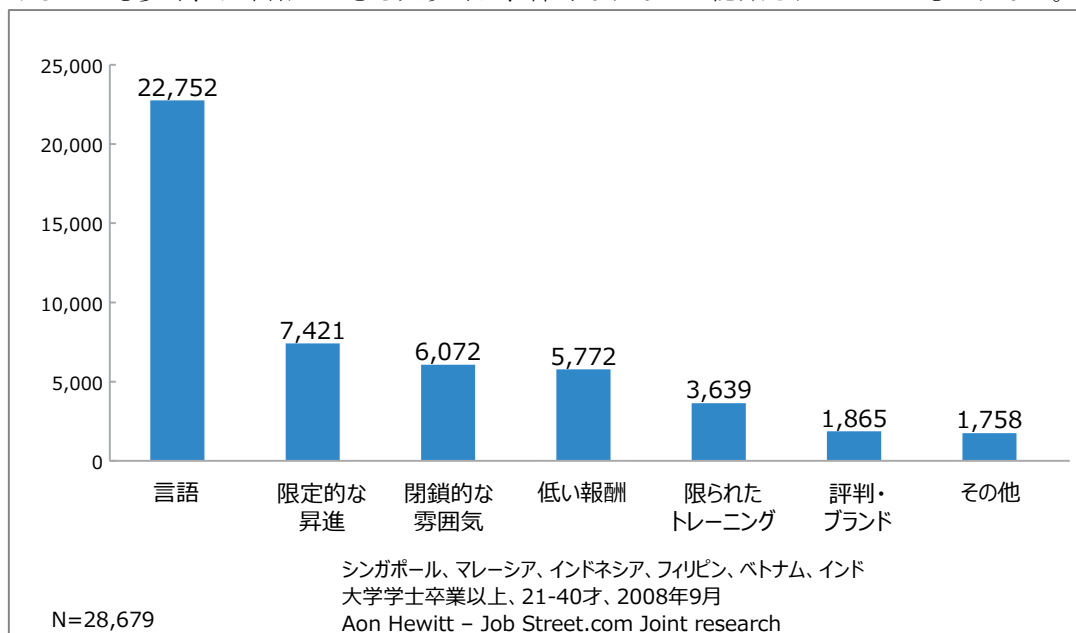
学歴が高いほど、日本企業で働く意志が低くなることが判明した。



## (6) 日本企業で働くことのチャレンジ

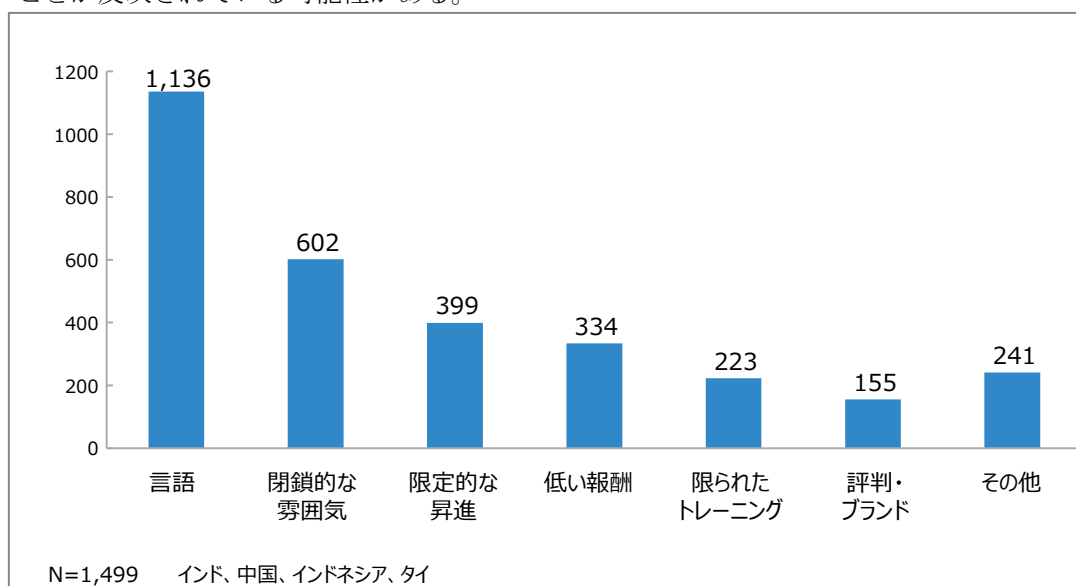
### ① 2008年

2008年の調査では日本企業で働くことのチャレンジとして1位)言語、2位)限定的な昇進、3位)閉鎖的な雰囲気、4位)低い報酬、5位)限られたトレーニング、6位)評判・ブランドが挙げられた。中でも言語=日本語は、28,679人中の22,752人が最大のチャレンジとして挙げている。実際、当時の日本企業では、社内の会議、メール、社内コミュニケーションなどが日本語であることも多く、日本語ができる人以外は、偉くなれないと認識されていたかもしれない。



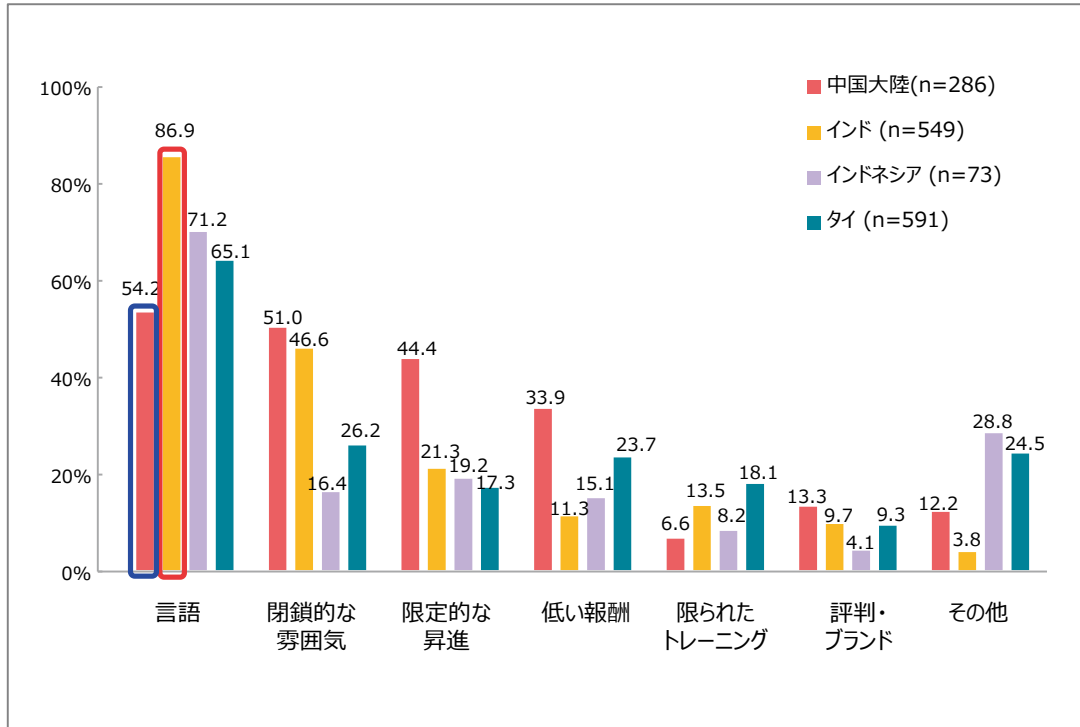
### ② 2022年

今回の調査では、日本企業で働くことのチャレンジは、1位)言語、2位)閉鎖的な雰囲気、3位)限定的な昇進、4位)低い報酬、5位)限られたトレーニング、6位)評判・ブランドの順になっている。1位の言語の回答者は依然として非常に高い。海外のホワイトカラー人材を惹きつけるためにはこの点の改善が急務である。また2014年の調査と比べ、2位と3位が入れ替わった。コロナ禍で日本人駐在員が減らされ、現地人人材の昇進が進んでいることが反映されている可能性がある。



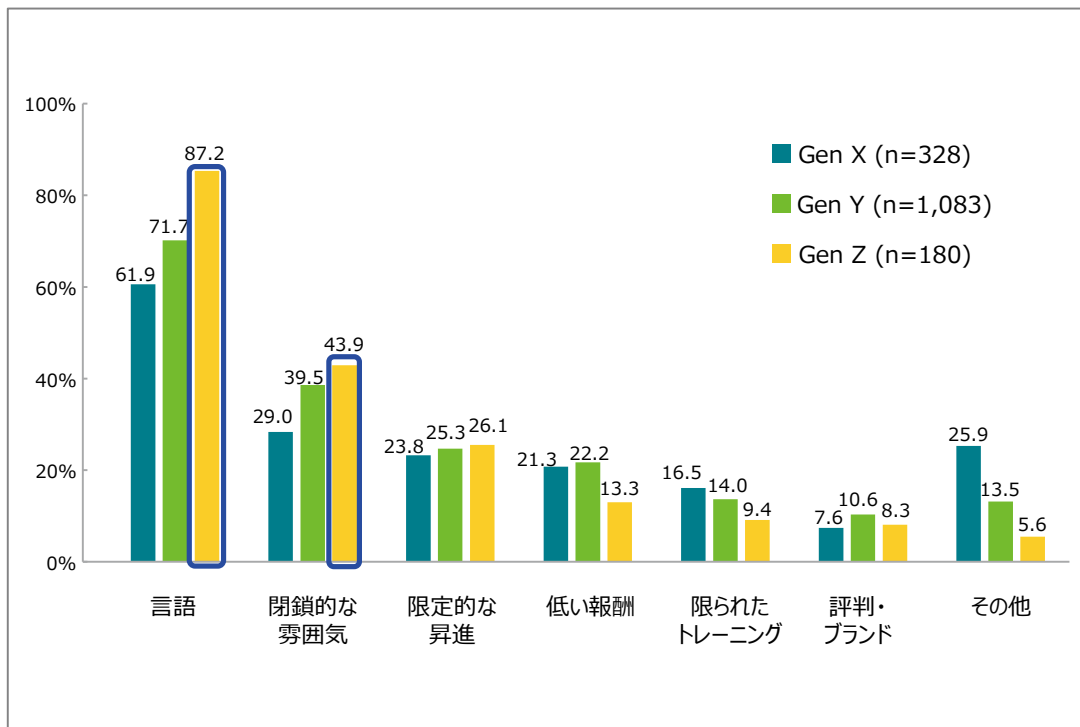
### ③ 国籍別

国籍別に、日本企業で働くことのチャレンジを見ると、中国人の場合、言語を課題としている割合が4カ国の中では一番低い一方で、インド人の場合は、言語を課題としている割合が一番高い結果となっている。言語体系が日本語と全く異なるインド人ホワイトカラーにとって、日本語によるコミュニケーションは最大の難関と認識されていることが分かる。



### ④ 世代別

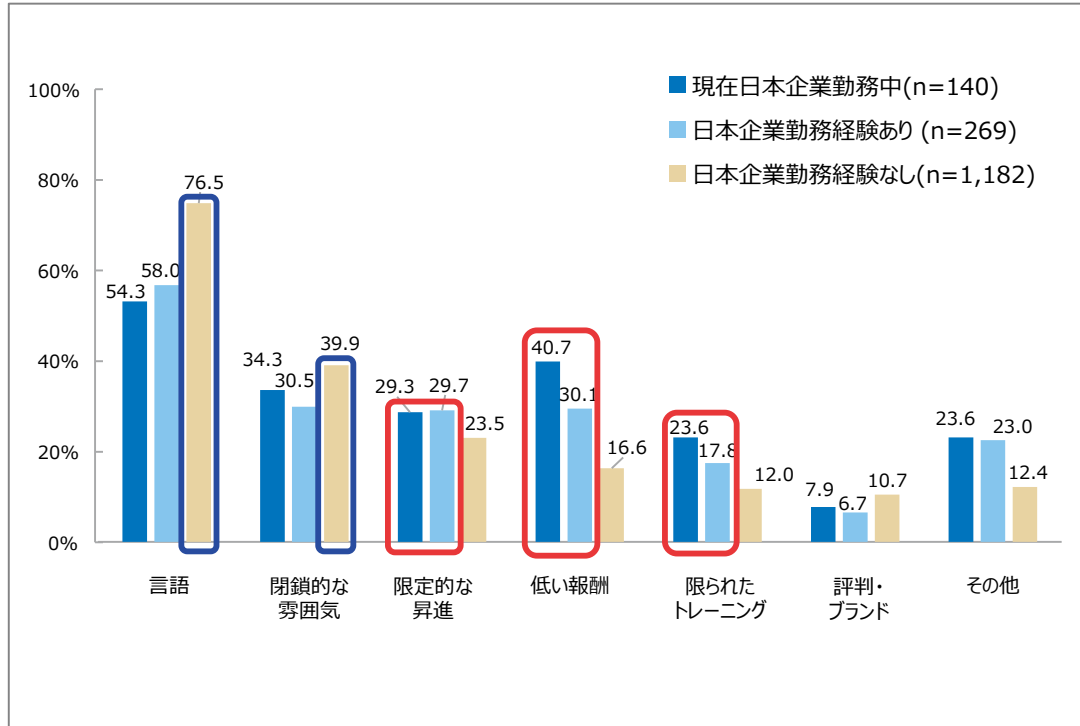
GenZは、他の世代と比べると、言語と閉鎖的な雰囲気をより強い障害だと感じていることが分かる。





⑤ 日本企業勤務経験有無別

日本企業勤務経験のない回答者のほうが、日本企業勤務経験のある人より、言語と閉鎖的な雰囲気を感じている一方、日本企業勤務経験のある人ほど、限定的な昇進、低い報酬、限られたトレーニングを感じていることがわかった。



#### 4. 調査結果総括

##### (1) 転職志向が強まっている

アジアのホワイトカラー人材の中で、特に若い世代ほど転職志向が強まっている傾向は顕著である。一方で、中国は、ゼロコロナ政策長期化による不景気の影響があるのか、若い世代の方が転職志向が弱く、「安定志向」が強くなっているようである。

##### (2) 自国企業で働きたい人が急増

自国企業で働きたい人が急増している。その分、以前は花形であった欧米企業や日本企業で働きたい人が減少し、特に日本企業人気の落ち込みは欧米企業より大きい。若い世代、学歴が高い人ほど日本企業での勤務を敬遠している。

##### (3) 会社を選ぶときに大事なことが、より個人志向になっている

会社を選ぶときに大事なことの順位は、1位)成長のための育成の機会、2位)報酬・福利厚生、3位)事業の成長性、4位)ワークライフバランス、5位)キャリアパスとなった。以前は、企業ブランド、製品・サービス、企業規模といった、企業の特性を重視していた人が多かったが、今はより個人に関わる項目を重要視する傾向がみられる。成長のための育成の機会は、特に若い世代ではより重要視されている。GenXや、外資企業（欧米・日本企業）勤務者・勤務経験のある人は、ワークライフバランスを求めている人が多い。

##### (4) 日本企業で働くことのチャレンジは、言語、閉鎖的な雰囲気、限定的な昇進

日本企業で働くことのチャレンジについて多い順から、1位)言語、2位)閉鎖的な雰囲気、3位)限定的な昇進、4位)低い報酬、5位)限られたトレーニングとなっている。2位)と3位)が過去の調査から逆転した。1位)の言語は過去から継続して根強い課題となっている。言語を課題としている割合は、相対的に、中国人は低く、インド人は非常に高い。また、若い世代や、日本企業勤務経験のない人ほど、言語と閉鎖的な雰囲気をより大きなチャレンジだと感じている。日本企業勤務経験のある人は、限定的昇進、低い報酬、限られたトレーニングをより強くチャレンジだと感じている。

#### 5. 日本企業への提言

##### (1) 優秀な人材の囲い込みができるタレントマネジメント

転職志向が強まり、流動性が高まる中、企業は、その企業にとって重要な優秀人材とポテンシャル人材をできるだけ早期に選抜し、囲い込むタレントマネジメントを推進しなければならない。どんな人材が重要かは企業によって異なるはずである。囲い込みの施策は、報酬・福利厚生、昇格、キャリアパス、異動、登用、非経済的承認など、様々なものを融合的に活用できる。ジョブ型、グローバルタレントマネジメントなど、多くの日本企業が昨今推進しているグローバルスタンダードな人事戦略・施策は継続して進めることが望ましい。

##### (2) 個人志向が強まる外国人材へのアピール

会社を選ぶときに大事にしていることが、企業のブランドや製品・サービス、企業規模といった企業の特性から、個人志向になっているのは大きな変化である。その会社に入ると、面白いことができるのか、成長につながるチャレンジングな業務を権限委譲されるのか、昇格できて、その結果明るいキャリアが描けるのか、魅力的な報酬・福利厚生

がついてくるのか。これらに関する自社の魅力を個々人にわかりやすく提示できるように、人材の階層別に策定・実施・アピールしていかなければならない。世界中で空前の日本ブームが広がっているが、それと比較して働く場所としての日本企業の人気は低下の一途である。

年功序列は外国人には受け入れられないとしても、終身雇用や「安定」、「輪」やチームワーク、ワークライフバランスなど、日本企業独特の良さをアピールすることも大切である。「ダイバーシティ」は、あって当たり前。数値目標だけ掲げて実態が伴わないのは、かえって外国人には逆効果である。

### (3) コミュニケーションと、更なる昇進・権限委譲

グローバル化する日本企業の本社や日本人駐在員が、英語・現地語などの日本語以外のコミュニケーションに本格的に取り組むのは待ったなしである。社内の会議、メール、社内コミュニケーションなどの言語は、外国人ホワイトカラー人材が理解できるように、グローバルレベルで英語の社内公用語化が進むことが望ましい。日本人駐在員だけでなく、外国人社員と普段接する日本人が、英語のみならず、グローバル的視野や、チャレンジ精神、イノベーションのマインドセットをしっかりと身に着けておく必要もある。外国人リーダーへの抜擢と権限委譲は今後さらに推し進めることが重要だ。また、若くて優秀な外国人人材の採用にはインターンシップ制度なども活用しながら積極的に取り組み、日本企業の閉鎖性や漠然とした不透明感を排除することも重要である。そのような施策があって初めて外国人社員にしか推進できないようなビジネス拡大のチャンスが見えてくる。

以上



発行日 2023年4月17日  
発行者 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所  
〒169-8050  
東京都新宿区西早稲田1-6-1  
早稲田大学政治経済学部気付  
Tel. 03-3207-1034 Fax. 03-3207-1037  
<http://www.waseda-tn-hrm.jp>  
印刷 株式会社 正文社

TN-HRM

Institute for Transnational Human Resource Management,  
Waseda University

会報第14号

Bulletin Vol.14

早稲田大学トランスナショナルHRM研究所

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1 早稲田大学政治経済学部気付

<http://www.waseda-tn-hrm.jp>